

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



**Plan Estratégico para la Provincia de Rioja**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

**PRESENTADA POR**

**Consuelo Aurora Gamarra Vásquez**

**Armando Moisés Núñez Meneses**

**Edgar Antonio Valencia Aranda**

**Luis Alberto Mejía Vargas-Machuca**

**Asesor: Ricardo Pino**

**Surco, octubre de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

A Dios, por brindarnos sabiduría, fortaleza y perseverancia.

A nuestras familias, por su apoyo, su aliento, su comprensión, su paciencia incondicional, y por ser la gran motivación de nuestras vidas.

A nuestro asesor, por su valiosa colaboración con aportes y sugerencias.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por todas sus enseñanzas y por compartir sus enriquecedoras experiencias.

Al Alcalde, Gerente Municipal y autoridades de la Municipalidad Provincial de Rioja.

A todas las demás personas que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo de esta tesis.



## **Dedicatorias**

A Dios, a mi querida madre por darme siempre su apoyo, a mi esposo por su paciencia y apoyo incondicional, a mi adorada hija por su entendimiento y comprensión de los objetivos de mamá.

Aurora Gamarra

A Dios, a mis queridos padres por su aliento, a mi esposa e hijas por su apoyo incondicional y por contribuir a alcanzar cada una de mis metas propuestas.

Luis Mejía

A Dios, a mis padres, a mi esposa e hija por su apoyo incondicional, comprensión por los tiempos sacrificados y aliento constante para alcanzar mis objetivos.

Armando Núñez

A Dios, a mis padres, a mi esposa por su apoyo incondicional y aliento constante para alcanzar mis objetivos y superarme cada día más.

Edgar Valencia

## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico ha sido elaborado para la provincia de Rioja con la finalidad de explotar y aprovechar todo su potencial para lograr su desarrollo en los ámbitos económico, ambiental y social. Se espera que, para el año 2030, esta provincia cuente con una economía diversa y sea reconocida como uno de los principales centros turísticos del país y del mundo, poniendo en valor el Bosque de Protección del Alto Mayo. Asimismo, se espera brindar oportunidades de trabajo en los sectores de agroindustria y turismo, promoviendo la investigación y desarrollo de capacidades a fin de mejorar la calidad de vida de su población. Para lograr la visión de la provincia de Rioja, se han planteado siete objetivos de largo plazo al 2030: (a) la afluencia turística será de 350,000 de personas, (b) se exportará 1'000,000 kg de chocolate con más de 45% de cacao por año, (c) la producción de café será de 50,000 toneladas por año, (d) los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos con un total de 285 km de carreteras asfaltadas, (e) la cobertura de los servicios básicos de las viviendas será del 70%, (f) se implementará la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles, y (g) el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. En ese sentido, los objetivos planteados serán alcanzados a través de la implementación de 16 estrategias. Entre estas destacan, primero, la penetración y desarrollo de mercado del chocolate y café, los cuales serán exportados a Europa y Norteamérica. Para ello, se propone la ampliación del aeropuerto Juan Simons Vela. Se plantea también la diversificación de los circuitos turísticos, puesta en valor del Bosque de Protección Alto Mayo, que alberga flora y fauna variada. Para facilitar los procesos de diversificación económica, se asfaltarán las vías de comunicación. Por último, la medición del avance de los objetivos de largo plazo se realizará a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo y *Balanced Scorecard* propuesto.

## Abstract

This strategic plan has been prepared for the Province of Rioja with the purpose exploit and take advantage its full potential to achieve economic, environmental and social development. It is expected that, by the year 2030 the Province of Rioja will have a diverse economy, and will be recognized as one of the main tourist centers of the country and the world, putting in value the Forest of Protection of Alto Mayo. Likewise, it is also expected to provide job opportunities in the agro-industry and tourism sectors, promoting research and capacity building to improve the quality of life of its population. To achieve the vision of the Province of Rioja, seven long-term objectives have been proposed to 2030: (a) the tourist influx will be 350,000 people, (b) 1'000,000 kg of chocolate will be exported with more than 45% of cocoa per year (c) coffee production will be 50,000 tons per year, (d) the districts of the Province of Rioja will be interconnected with the communities and hamlets with a total of 221.1 km of asphalted roads, (e) the coverage of basic housing services will be 70%, (f) the practice of research and innovation will be implemented in 90% of educational institutions at all levels, and (g) seventy percent of the economically active population will have a formal and decent job. In that sense, the objectives will be achieved through the implementation of 16 strategies. These include, first, the penetration and market development of chocolate and coffee, which will be exported to Europe and North America. To this end, to extend of the Juan Simons Vela airport is proposed. There is also the diversification of tourist circuits, enhancement of the Alto Mayo Protected Forest, which houses varied flora and fauna. To facilitate the processes of economic diversification, roads will be paved. Finally, the measurement of the progress of the long-term objectives will be made through the fulfillment of the short-term objectives and the proposed Balanced Scorecard.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Rioja .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes .....	9
2.2 Visión .....	11
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	14
2.6 Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	15
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios cardinales.....	30
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Rioja.....	35
3.2 Análisis Competitivo del País .....	36
3.2.1 Condiciones de los factores .....	41
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	48
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	50
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	53

3.2.5	Influencia del análisis en la provincia de Rioja.....	54
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	55
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	55
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	59
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	62
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	66
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	69
3.5	La Provincia de Rioja y sus Competidores .....	70
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	71
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	73
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	74
3.5.4	Amenaza de los entrantes .....	75
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	77
3.6	La Provincia de Rioja y sus Referentes.....	78
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	81
3.8	Conclusiones .....	84
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Evaluación Interna.....</b>	<b>87</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	87
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	87
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	92
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	97
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	102
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	103
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	107
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	108
4.3 Conclusiones .....	109
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Rioja y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>112</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Rioja .....	112
5.2 Potencial de la Provincia de Rioja .....	114
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Rioja .....	116
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Rioja (MIO) .....	121
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	121
5.6 Conclusiones .....	122
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>124</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	124
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	126
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	129
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	132
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	134
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	135
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	134
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	138
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	140
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	140
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	141
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	144
6.13 Conclusiones .....	144
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>146</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	146
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	152
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	152
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Rioja .....	155
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	155
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	156
7.7 Gestión del Cambio .....	157
7.8 Conclusiones .....	157
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>158</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	158
8.1.1 Aprendizaje interno .....	158
8.1.2 Procesos .....	159
8.1.3 Clientes .....	159
8.1.4 Financiera .....	159
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	159
8.3 Conclusiones .....	162
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Rioja .....</b>	<b>163</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Rioja .....	163
9.1.1 Análisis del diamante de Porter .....	167
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Rioja .....	170
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Rioja .....	172
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	174
9.5 Conclusiones .....	175
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>177</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	177

10.2 Conclusiones Finales.....	177
10.3 Recomendaciones Finales .....	181
10.4 Futuro de la Provincia de Rioja.....	184
<b>Referencias.....</b>	<b>187</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población por Distritos en la Provincia de Rioja 2013 – 2015</i> .....	4
Tabla 2.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Rioja 2013</i> .....	5
Tabla 3.	<i>Índice de Densidad del Estado 2012 a Nivel Regional y Provincial</i> .....	6
Tabla 4.	<i>Tabulación de la Visión Vigente de la Provincia de Rioja</i> .....	10
Tabla 5.	<i>Tabulación de la Misión Actual de la Provincia de Rioja - 2015</i> .....	11
Tabla 6.	<i>Lineamientos y Prioridades del Estado Peruano al 2021</i> .....	18
Tabla 7.	<i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional</i> .....	21
Tabla 8.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	22
Tabla 9.	<i>Componente: Preparación Tecnológica Perú</i> .....	27
Tabla 10.	<i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Innovación</i> .....	28
Tabla 11.	<i>Evolución de los 12 Pilares de la Competitividad del Perú</i> .....	39
Tabla 12.	<i>Brecha de Infraestructura (millones de dólares del 2015)</i> .....	43
Tabla 13.	<i>Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (en porcentajes)</i> .....	44
Tabla 14.	<i>Tasa de Crecimiento del PBI por Sectores (en Porcentajes)</i> .....	45
Tabla 15.	<i>Porcentaje de Población (en Millones), según Nivel Educativo</i> .....	46
Tabla 16.	<i>Distribución Porcentual de la PEA por Regiones 2005 – 2015</i> .....	48
Tabla 17.	<i>Participación de los Sectores en la Estructura Empresarial 2015</i> .....	52
Tabla 18.	<i>Evolución del Presupuesto Regional en Miles de Soles</i> .....	59
Tabla 19.	<i>Principales Indicadores de la Región San Martín</i> .....	60
Tabla 20.	<i>Principales Indicadores del Sector Turismo</i> .....	61
Tabla 21.	<i>Evolución de la Población de la Región San Martín</i> .....	62
Tabla 22.	<i>Cobertura de los Servicios Básicos en la Región San Martín</i> .....	64
Tabla 23.	<i>Proyectos Comprometidos a Ejecutar por FITEL</i> .....	66
Tabla 24.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i> .....	70

Tabla 25.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Rioja (MPC)</i> .....	81
Tabla 26.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Rioja (MPR)</i> .....	82
Tabla 27.	<i>Comité de Regantes por Distrito y Área Bajo Riego</i> .....	90
Tabla 28.	<i>Lugares Turísticos por Distrito en la Provincia de Rioja</i> .....	92
Tabla 29.	<i>Campaña Agrícola 2015 – 2016 de la Provincia de Rioja</i> .....	93
Tabla 30.	<i>Área de Cultivo y Producción de Café para el Año 2014</i> .....	94
Tabla 31.	<i>Plantas Medicinales Cultivadas en la Provincia de Rioja</i> .....	95
Tabla 32.	<i>Especies en Peligro de Extinción</i> .....	96
Tabla 33.	<i>Empresas de Transporte Terrestre</i> .....	98
Tabla 34.	<i>Centros de Atención de Salud, Provincia de Rioja</i> .....	100
Tabla 35.	<i>Instituciones Educativas por Distrito en la Provincia de Rioja 2016</i> .....	101
Tabla 36.	<i>Presupuesto por Distrito y Total de la Provincia de Rioja en Soles</i> .....	102
Tabla 37.	<i>PEA según Actividad Económica, Provincia de Rioja 2012.</i> .....	104
Tabla 38.	<i>Tipo de Proyectos de Investigación Desarrollados en la Provincia de Rioja</i> ...	107
Tabla 39.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)</i> .....	104
Tabla 40.	<i>Superficie Sembrada según Provincia en Hectáreas, Campaña 2016-2017</i> .....	114
Tabla 41.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Rioja (MIO)</i> .....	120
Tabla 42.	<i>Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Rioja al 2030</i> .....	121
Tabla 43.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	124
Tabla 44.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Rioja</i> .....	127
Tabla 45.	<i>Datos para la Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Rioja</i> .....	130
Tabla 46.	<i>Datos para Matriz Interna Externa (MIE) de la Provincia de Rioja</i> .....	132
Tabla 47.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	135
Tabla 48.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	136
Tabla 49.	<i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Rioja</i> .....	137

Tabla 50. <i>Matriz de Ética</i> .....	138
Tabla 51. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	141
Tabla 52. <i>Matriz de Estrategias de Competidores vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	142
Tabla 53. <i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Rioja</i> .....	152
Tabla 54. <i>Políticas de cada Estrategia para la Provincia</i> .....	153
Tabla 55. <i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Rioja</i> .....	160
Tabla 56. <i>Plan Estratégico Integral para la Provincia de Rioja</i> .....	178



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Ubicación geopolítica de la provincia de Rioja.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa de pobreza provincial y distrital 2013.....	5
<i>Figura 3.</i>	Inversión extranjera directa, 2014-2015 (millones de dólares) .....	35
<i>Figura 4.</i>	Pilares del Índice de Competitividad Global 2016-2017.....	38
<i>Figura 5.</i>	Ranking de competitividad de América Latina y el Caribe 2016-2017.....	40
<i>Figura 6.</i>	Perú: Índice de Competitividad Global 2010-2017.....	40
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento del PBI en América Latina y el Caribe 2015 – 2017.....	42
<i>Figura 8.</i>	Educación de la fuerza laboral 2015.....	47
<i>Figura 9.</i>	Evolución de la demanda interna 2005-2016.....	50
<i>Figura 10.</i>	Estructura empresarial del Perú al 2015.....	51
<i>Figura 11.</i>	Estructura empresarial por grandes sectores económicos, Perú 2015.....	52
<i>Figura 12.</i>	Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Rioja.....	88
<i>Figura 13.</i>	Mapa de circuitos turísticos de la provincia de Rioja.....	92
<i>Figura 14.</i>	Principales provincias productoras de café orgánico.....	94
<i>Figura 15.</i>	Traslado desde la ciudad de Lima a la provincia de Rioja.....	97
<i>Figura 16.</i>	Red de carreteras de la provincia de Rioja 2016.....	99
<i>Figura 17.</i>	Nivel de educación alcanzado por la PEA en la provincia de Rioja 2015.....	103
<i>Figura 18.</i>	Red dorsal del tramo Moyobamba – Rioja.....	106
<i>Figura 19.</i>	MPEYEA de la provincia de Rioja .....	128
<i>Figura 20.</i>	Matriz Boston Consulting Group para la provincia de Rioja.....	131
<i>Figura 21.</i>	Matriz Interna Externa de la Provincia de Rioja.....	133
<i>Figura 22.</i>	Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Rioja.....	134
<i>Figura 23.</i>	Estructura organizacional planteada para la Provincia de Rioja.....	154

*Figura 24.* Mapa estratégico de la provincia de Rioja..... 161

*Figura 25.* Presupuesto institucional de la Municipalidad Provincial de Rioja..... 165



## 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.

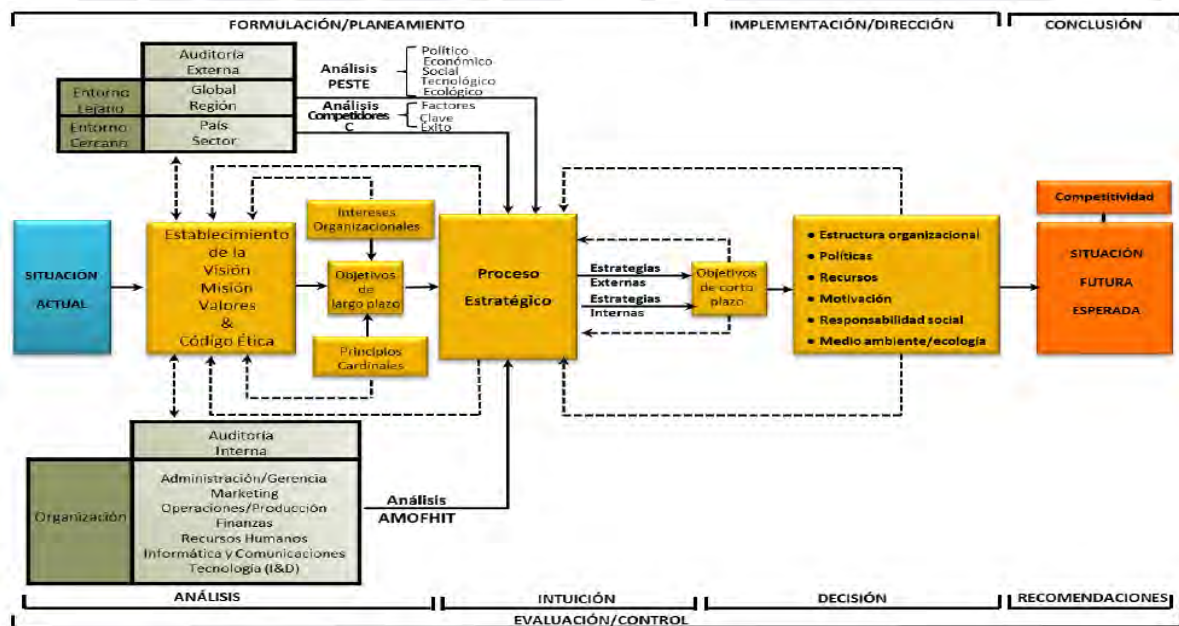


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



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).

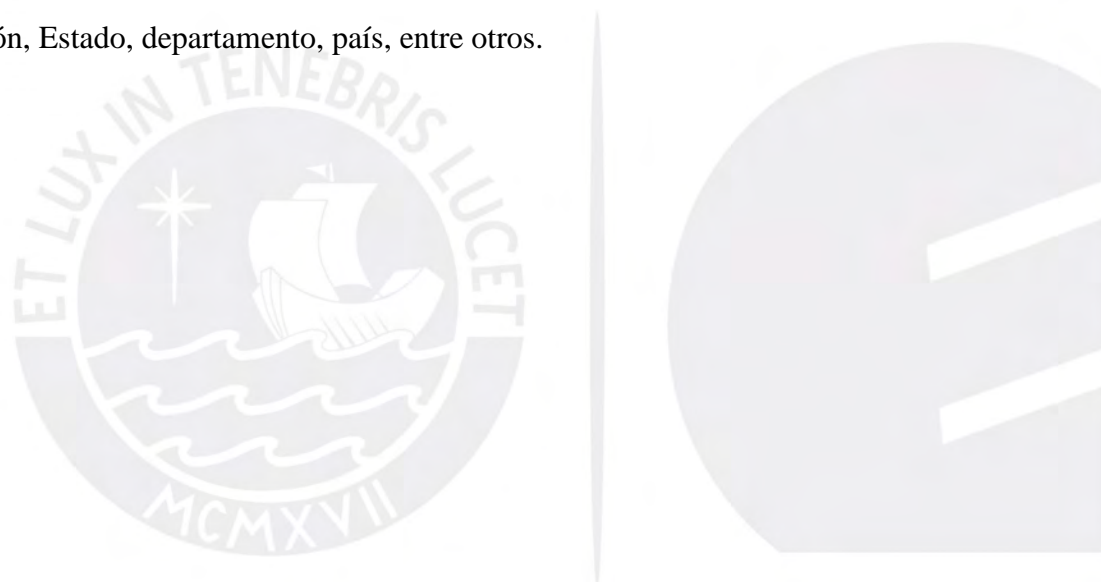
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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.



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

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

En el presente capítulo se analiza información pasada, presente y futura de la provincia de Rioja. Los datos que se observan van a servir de base para dar inicio a la construcción del planeamiento estratégico de la provincia, objetivo del presente estudio. Asimismo, los principales indicadores tomados en cuenta para este análisis son los referidos a ubicación geográfica, población, situación social, educación, salud, Índice de Desarrollo Humano (IDH) y económico. Estos proporcionarán una perspectiva general de la provincia.

### 1.1 Situación General

La provincia de Rioja se encuentra ubicada a 848 m.s.n.m. en el Valle Alto Mayo, al noroeste de la región San Martín, en el flanco oriental del relieve andino, en el sector septentrional entre los paralelos 5°23'30" y 6°15'00" de latitud sur y los meridianos 77°05'00" y 77°45'55" de longitud oeste. Esta provincia se encuentra localizada a la altura del km 470 de la carretera Fernando Belaunde Terry, principal vía de comunicación de la selva peruana, llamada Marginal de la Selva. Territorialmente posee una extensión de 2535.04 km<sup>2</sup> y es una de las diez provincias de la región San Martín. Además, limita por el noreste y sureste, con la provincia de Moyobamba y al suroeste con las provincias de Rodríguez de Mendoza, Chachapoyas y Bongará de la Región Amazonas, tal como se muestra en la Figura 1 (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

La provincia de Rioja fue creada por Ley 8142 del 9 de diciembre de 1935, contando en aquel entonces solo con cuatro distritos: Rioja, Pósic, Yorongos y Yuracyacu. Posteriormente, tras la apertura de la antigua Carretera Marginal, hoy carretera Fernando Belaunde Terry, se forman nuevas poblaciones. Se crean cinco distritos más: Pardo Miguel, Nueva Cajamarca, Elías Soplín Vargas, San Fernando y Awajún. Con ello, se determina su actual constitución política de nueve distritos, con 129 centros poblados. Igualmente, La

capital de la provincia es el distrito del mismo nombre, Rioja (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017a).

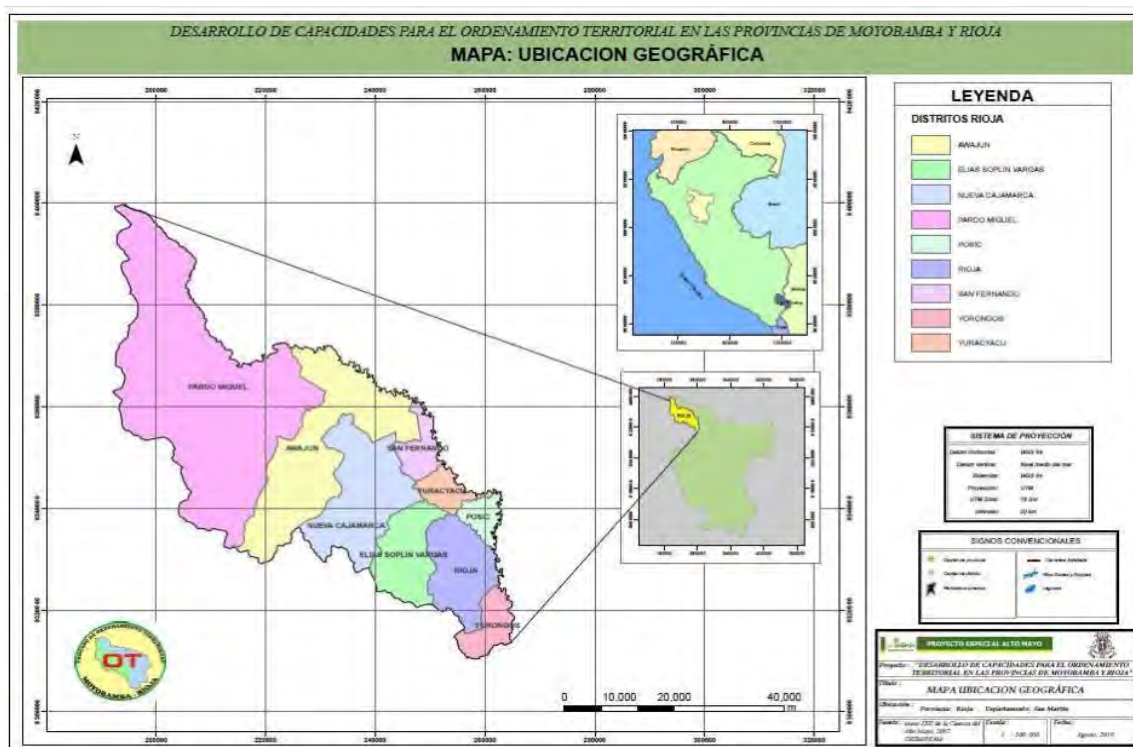


Figura 1. Ubicación geopolítica de la provincia de Rioja. Tomado de “Plan estratégico de desarrollo concertado de la provincia de Rioja 2012-2021,” por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

En cuanto a las vías de comunicación, estas son de tres tipos: terrestre, que es la principal forma de transporte; aérea, que llega al aeropuerto de la ciudad de Rioja y de Tarapoto, y por último, fluvial. Dentro de la vía terrestre, la carretera Fernando Belaúnde Terry o llamada Marginal de la Selva, es la que concentra la mayor cantidad de tránsito; además, la utilizan buses de diferentes empresas con salidas a la costa, sierra y selva del país. La provincia de Rioja cuenta con un aeropuerto, que actualmente recibe vuelos quincenales por parte del Grupo Aéreo N°8; los vuelos que se realizan de manera diaria se dan en la ciudad de Tarapoto y, desde este punto, las conexiones se realizan por vía terrestre. También, la vía fluvial se realiza a través de los ríos Mayo, Tonchima y Negro. Dado el caudal de los

ríos, solo permite la circulación de pequeñas embarcaciones, tales como bote a motor, canoas y balsas (Gobierno Regional de San Martín, 2007).

La provincia de Rioja, tiene una topografía variada, desde pendientes altas, hasta terrenos planos y con altitudes que varían entre los 780 y los 3,300 m.s.n.m. aprox. Los valles principales se encuentran a orillas de los ríos Mayo, Tonchima, Yuracyacu y Naranjillo, en los que se asientan las poblaciones y en donde se desarrollan con mayor intensidad las actividades agrícolas. La red hidrográfica se encuentra articulada por el río Mayo, a donde confluyen la mayoría de sus afluentes por la margen derecha: Tonchima, Uquihua, Negro, Yuracyacu, Soritor, Naranjillo, Naranjos, Aguas Claras, Aguas Verdes, Serranoyacu, entre otros. El clima de la provincia es subtropical, semihúmedo, con una temperatura promedio que oscila entre de 22° y 32°C; llegando en ocasiones, a una temperatura mínima aproximada de 16 °C en el mes de junio. La precipitación media anual oscila entre los 1,400 a 3,000 mm, y tiene dos épocas lluviosas bien marcadas durante el año, las que se dan entre los meses de diciembre a mayo, y otra en los meses de junio a diciembre. Asimismo, el promedio de precipitaciones pluviales total varía entre 1,000 y 1,400 al año. El número de días de lluvia varía entre 84 y 114 a lo largo del año. La humedad relativa sigue la misma tendencia que la precipitación pluvial; es decir, se incrementa en los sectores cercanos a las estribaciones de la cordillera, encontrándose variaciones entre un 76 % al 88 % en el sector la provincia de Rioja. En lo referente a la flora y fauna, esta es diversa y muy variada; posee una gran variedad de plantas medicinales y ornamentales como las hortensias (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

En población, como puede observarse en la Tabla 1, a junio de 2015, fue de aproximadamente 128,367 habitantes. La población de Rioja representa el 15.27% a nivel de la región San Martín, del cual 68,014 son hombres y 60,053 son mujeres. El distrito de Nueva Cajamarca tiene una población estimada al año 2015 de 45,241 habitantes, representando el

35.24% a nivel de la provincia Rioja y el primer distrito en cuanto a cantidad de población.

De dicho porcentaje 23,896 son hombres y 21,345 son mujeres.

Tabla 1

*Población por Distritos en la Provincia de Rioja 2013 – 2015*

Departamento, provincia, distrito	2013			2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
San Martín	818,061	444,972	373,089	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
Provincia Rioja	123,053	65,435	57,618	125,715	66,730	58,985	128,367	68,014	60,353
Rioja	23,401	12,227	11,174	23,441	12,234	11,207	23,472	12,241	11,231
Awajun	10,482	5,774	4,708	11,046	6,079	4,967	11,630	6,394	5,236
Elías Soplin Vargas	12,321	6,545	5,776	12,736	6,746	5,990	13,156	6,948	6,208
Nueva Cajamarca	43,084	22,856	20,228	44,170	23,385	20,785	45,241	23,896	21,345
Pardo Miguel	21,091	11,351	9,740	21,719	11,676	10,043	22,345	11,999	10,346
Pósic	1,587	818	769	1,611	826	785	1,633	834	799
San Fernando	3,534	1,922	1,612	3,462	1,875	1,587	3,389	1,828	1,561
Yorongos	3,502	1,842	1,660	3,546	1,857	1,689	3,587	1,871	1,716
Yuracyacu	4,051	2,100	1,951	3,984	2,052	1,932	3,914	2,003	1,911

*Nota.* Tomado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/cuadros/c15005.xls>).

En cuanto al tema económico, según el mapa de la pobreza provincial y distrital del 2009, la provincia de Rioja se ubica en la posición 124 de un total de 195 provincias en todo el Perú. Además, el 42% de su población se encuentra en situación de pobreza y el 14%, en pobreza extrema (INEI, 2010). Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2014), el ingreso familiar per cápita mensual bordea los S/ 461.1, cifra que la ubica en la posición 77 entre todas las provincias del Perú y, en la región San Martín, tiene la posición siete de 10 de las provincias con mayor ingreso per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), según el PNUD (2014), la provincia se encuentra en la posición 80 de 195 provincias con un 0,3795, muy por debajo del promedio nacional que es de 0.79 (ver Tabla 2). Se debe mencionar que el IDH es una tasa que mide el avance en los indicadores de esperanza de vida al nacer, población con secundaria completa, años de educación e ingreso familiar per cápita. En cuanto a estos



indicadores, la provincia de Rioja está en las posiciones 55, 113, 108 y 77, respectivamente.

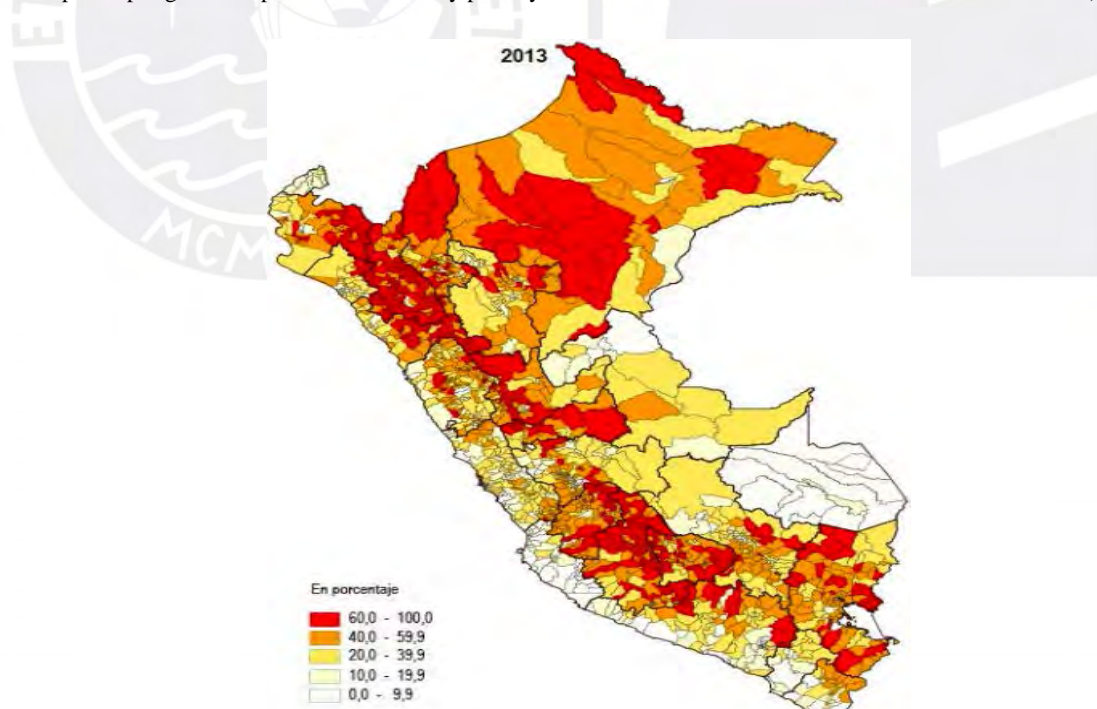
Dentro de la provincia, el distrito más pobre es Elías Soplin Vargas (ver Figura 2), que ocupa la posición 1,150 de pobreza de un total de 1,943 distritos, según el mapa de pobreza del 2013 (INEI, 2015a).

Tabla 2

*Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Rioja 2013*

Distrito	Población		IDH		Esperanza de vida al nacer		Población secundaria completa		Años de edu. (pob. > 25)		Ingreso per cápita	
	Hab.	Rank.	IDH	Rank.	Años	Rank.	%	Rank.	Años	Rank.	N.S mes	Rank.
Provincia Rioja	120,387	51	0.3795	80	75.55	55	41.05	113	6.67	108	461.1	77
Rioja	23,352	234	0.4936	289	75.28	631	51.33	728	8.46	406	756.2	180
Awajun	9,938	514	0.2800	1111	76.11	510	16.07	1668	5.65	1220	339.3	861
Elías Soplin Vargas	11,910	444	0.2784	1119	74.96	678	29.28	1309	5.38	1323	270.2	1079
Nueva Cajamarca	41,981	135	0.3803	583	75.55	590	43.39	939	6.61	877	454.5	536
Pardo Miguel	20,466	269	0.3122	906	76.05	520	27.30	1363	5.60	1244	361.2	777
Pósic	1,562	1469	0.3767	601	77.69	322	44.29	915	5.51	1278	476.1	500
San Fernando	3,605	1052	0.3043	958	75.90	545	30.21	1286	5.86	1138	313.6	935
Yorongos	3,457	1068	0.3160	876	75.03	670	37.66	1089	5.68	1202	325.6	896
Yuracyacu	4,116	960	0.3717	619	76.06	519	39.58	1030	6.76	836	435.1	580

*Nota.* Tomado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), 2014 (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>).



*Figura 2.* Mapa de pobreza provincial y distrital 2013. Tomado de “Mapa de pobreza provincial y distrital 2013,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf)).

En cuanto al Índice de Densidad del Estado (IDE), la provincia de Rioja ocupa la posición 75 (PNUD, 2014), tal como se aprecia en la Tabla 3. Cuando se conjuga el IDH y el IDE, se encuentra en casi igual posición. Esto demuestra que hay trabajo por hacer por parte del Estado en todos los sentidos para contribuir en mejorar el IDH; principalmente en los indicadores de educación, que tienen que ver con el acceso a estos servicios en el nivel secundario, sobre todo. Es importante hacer notar que este índice concentra una serie de servicios públicos básicos, que son necesarios para acceder al desarrollo humano (Klikberg, 2000). Entre los principales indicadores que mide están los que siguen: (a) identidad, porcentaje de la población que no cuenta con documentos de identidad; por ende, no se encuentran registrados, ya sea a través de la partida de nacimiento o DNI; (b) salud, número de médicos por 100,000 habitantes; (c) educación, tasa de acceso a nivel de educación básica regular de nivel secundario; (d) saneamiento, acceso a servicios de agua y saneamiento, y (e) electrificación, nivel de acceso a alumbrado público.

Tabla 3

*Índice de Densidad del Estado 2012 a Nivel Regional y Provincial*

Concepto País Región Provincia	IDE		Identidad		Salud		Educación		Saneamiento		Electrificación	
	Índice de Densidad del Estado		Población con acta nacimiento o DNI		Médicos por cada 10,000 habitantes		Asistencia Secundaria (12 a 16 años)		Viviendas con agua y desagüe		Viviendas electrificadas	
	IDE	Rank.	%	Rank.	Razón	Rank.	%	Rank.	%	Rank.	%	Rank.
Perú	0.77	-	98.31	-	22.73	-	84.99	-	76.01	-	86.11	-
Lima	0.88	2	99.35	5	36.46	2	88.94	5	96.23	1	98.66	2
San Martín	0.69	15	96.31	22	11.91	17	85.09	12	68.37	13	76.62	20
Moyobamba	0.68	66	95.76	165	9.94	106	83.27	91	72.54	48	73.46	100
Bellavista	0.63	108	94.21	182	7.98	126	76.71	131	59.98	80	68.61	116
El Dorado	0.61	124	96.83	135	7.74	130	66.91	169	68.08	58	58.57	154
Huallaga	0.66	86	96.73	141	11.48	79	78.17	119	74.77	41	61.22	147
Lamas	0.61	125	96.56	145	6.35	148	72.59	151	61.52	76	61.31	146
Mariscal Cáceres	0.69	61	96.03	161	9.98	105	85.20	72	75.55	39	72.70	103
Picota	0.69	64	96.17	156	7.80	129	82.31	100	73.98	43	78.72	71
Rioja	0.67	75	95.41	172	10.38	96	83.08	95	58.29	87	79.51	67
San Martín	0.83	10	98.33	77	21.33	20	99.50	3	85.39	15	95.50	10
Tocache	0.65	91	94.95	176	10.51	93	92.43	28	43.61	134	74.31	95

*Nota.* Tomado de "Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible," por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), 2014 (<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>).

En cuanto al factor educación, en la región San Martín como en todo el país, el analfabetismo es una condición considerada de exclusión, debido a que la falta o carencia de educación constituye una barrera para el ejercicio pleno de la ciudadanía. Adicionalmente, los indicadores socioeconómicos del censo del 2007 de la provincia de Rioja indican que la población analfabeta de 15 años a más estimada es de 90.6%, un poco mayor que el promedio nacional que se encuentra en 92.9%. Esto quiere decir que el 9.4 % de la población mayor a quince años no sabe leer ni escribir. Al respecto, la tasa de analfabetismo en mujeres fue de 13.9%, mayor que en el caso de varones, donde se alcanzó un 5.2%. En ambos casos, fue mayor que el promedio nacional de 3.6% en varones y 10.6% en el caso de mujeres (INEI, 2007).

## **1.2 Conclusiones**

La provincia de Rioja posee una gama diversa de recursos naturales, de los cuales la flora, fauna y atractivos turísticos son los principales. Podría indicarse que es una de las pocas ciudades de la Amazonía que tiene gran potencial turístico, ya que posee un clima caluroso y templado, con lluvias poco densas comparado con otras provincias de la Amazonía. Este tipo de clima hace propicio el cultivo de productos no tradicionales como el café, cacao, sacha inchi y el arroz. Actualmente, el cultivo de mayor importancia en la provincia de Rioja es el arroz, que la sitúa como la primera productora de arroz en el país, con una participación del 21.6 %. En cuanto a sus atractivos turísticos, muchos de ellos se encuentran aún sin explotar o no han sido explotados en la real dimensión de su potencialidad, por lo que se constituye una oportunidad para desarrollar algún polo turístico.

Asimismo, las cifras macroeconómicas de la Provincia de Rioja indican que, en general, se encuentra por debajo del promedio nacional, en lo referido al acceso de la educación y salud. Es una provincia pobre: el 42 % de su población se encuentra en esta situación; subsistiendo, en su mayoría, con un ingreso per cápita de S/ 461.1; muy por debajo

del promedio nacional, que se encuentra en S/ 1,290. El IDH, también, se encuentra muy por debajo del promedio nacional: la provincia de Rioja presenta 0.3795 y el nacional se ubica en 0.79.



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

Las principales directrices del planeamiento estratégico de la provincia de Rioja se presentan en el presente capítulo. Estas son las siguientes: visión, misión, valores y código de ética. La formulación de estos cuatro componentes fundamentales permitirá a la provincia estructurar su futuro, identificando sus objetivos de corto y largo plazo; los cuales le permitirán alcanzar su visión de largo plazo, cumpliendo en el proceso su razón de ser. Para asegurar un proceso de respeto, los comportamientos, conductas, toma de decisiones, las autoridades de la provincia deberán guiarse a través de un sistema de valores y ética que guiarán su actuar de cara a lograr su situación de futuro deseada.

### 2.1 Antecedentes

La provincia de Rioja en el año 2011 construyó su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2012-2015. Este, a la fecha, se encuentra vigente, según el portal web de la municipalidad provincial (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017c). Adicionalmente al PEI, la provincia elaboró su Plan de Desarrollo Concertado para el periodo 2012-2021, que fue aprobado a través de la Ordenanza Municipal N° 019-2012-CM/MPR en cumplimiento de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). La visión de la provincia de Rioja, establecida en el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) 2012 al 2021, se define de la siguiente manera:

Rioja, provincia modelo en desarrollo integral sostenible en la región, basado en la actividad agropecuaria, industrial y turística con enfoque territorial con educación y salud de calidad, servicios básicos y seguridad ciudadana eficientes, valorando sus manifestaciones culturales mestizas y nativas. Población que trabaja de manera organizada, coordinada y articulada con sus autoridades con justicia, equidad, inclusión social y la concertación de actores locales para una gobernabilidad democrática. (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012, p. 81)

Analizando la visión propuesta para la región, según los nueve elementos sugeridos por D'Alessio (2015), esta se encontraría incompleta (ver Tabla 4). Los vacíos que presenta la actual visión se refieren a seis aspectos. Estos son los siguientes: (a) no tiene una ideología central que muestre el propósito de la provincia; (b) no tiene una visión de futuro; (c) no está redactada de una forma simple, clara y comprensible; (d) no es ambiciosa, convincente y realista; (e) no está definida en un horizonte de tiempo, y (f) no tiene sentido de urgencia.

La visión es la situación futura deseada de la organización; por ende, necesariamente debe responder a la pregunta ¿qué pretendemos llegar a ser? Una correcta declaratoria de la visión implica un conocimiento claro de la industria en el que se desarrolla la organización. Por tal motivo, generar una visión implica, sobre todo, determinar su futuro como un reto para ella misma, la cual debe ser alcanzable, motivadora, soñadora, retadora y fácilmente difundible (D'Alessio, 2015).

Tabla 4

*Tabulación de la Visión Vigente de la Provincia de Rioja*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (define el carácter, propósito central)	No
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	No
Ambiciosa, convincente, y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo (permita los cambios)	No
Proyectada a un alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

La misión propuesta en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2015 para la provincia de Rioja, normada por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), dice lo siguiente: “Impulsar un desarrollo humano sostenible, posicionándose como un destino eco-turístico con ordenamiento urbano y rural planificado, dotado de servicios

básicos eficientes, mediante la articulación vial, energética, la conservación de su ecosistema y comunidades nativas” (Municipalidad Provincial de Rioja, s.f., párr. 1).

En la Tabla 5, se realiza el análisis de la misión para ver si cumple con los nueve criterios sugeridos por D’Alessio (2015). Es importante mencionar que la misión es el motor que va permitir alcanzar la visión deseada, y esta debe reflejar de manera concisa cuáles son los productos y a qué mercados va atender la organización. Por consiguiente, una buena declaración de misión debe servir de guía, proveer los límites entre lo que debe y no debe hacer la organización. En ese sentido, las principales características de una misión bien formulada son las que siguen: (a) definir qué es la organización, (b) cómo aspira la organización a servir a la comunidad y cuál es su fin, (c) debe ser lo suficientemente abierta que fomente la creatividad e innovación, (d) debe permitir ser diferenciada de las demás organizaciones de su tipo, (e) el lenguaje utilizado en su declaratoria debe ser sencillo y claro, entendible por todos y (f) debe permitir generar confianza entre todos los miembros de la organización y en todo aquel que lo lea (D’Alessio, 2015).

Tabla 5

*Tabulación de la Misión Actual de la Provincia de Rioja - 2015*

Elementos de la misión	Resultado del análisis
Clientes – consumidores	Sí
Productos: bienes o servicios	No
Mercados	No
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía de la organización	No
Auto concepto de la organización	No
Preocupación por la imagen pública	No
Preocupación por los empleados	No

## 2.2 Visión

A continuación, se expone la visión reformulada para la provincia, la cual cumple con los nueve criterios sugeridos por D’Alessio (2015).

Al 2030, la provincia de Rioja hará del Bosque de Protección del Alto Mayo uno de los principales centros turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional, con servicios de calidad relacionados; con una agricultura sostenible, basada en la exportación de café y cacao de alta calidad con valor agregado; con infraestructura de comunicación e interconexión vial, energética y fluvial, que promueven el desarrollo de su población, accediendo a un buen nivel de servicios básicos.

### **2.3 Misión**

Al igual que la visión, la misión reformulada de la provincia y que cumple con los nueve criterios sugeridos por D'Alessio (2015) es la que se propone a continuación:

La provincia de Rioja promueve el desarrollo sostenible de su población, basada en el potencial de sus principales atractivos naturales turísticos, proveyendo servicios de hotelería, alimentación y esparcimiento de calidad; con una agricultura que aplica buenas prácticas para mejorar la calidad de productos no tradicionales, como el café y el cacao. Promueve la inversión pública y privada para garantizar a su población el acceso a servicios de educación, salud, vivienda y seguridad ciudadana.

### **2.4 Valores**

La estructura de valores que debe primar en la provincia de Rioja de cara a alcanzar su visión y misión propuesta es la que se presenta a continuación:

- Compromiso de sus autoridades y funcionarios para con su población, y recíprocamente hacia ellos; lo que hace posible una mutua colaboración en beneficio de ambos.
- Transparencia y autenticidad en la ejecución de cada uno de los actos del servicio.
- Carácter innovador, que permita proyectar las ideas y creaciones de sus pobladores a sus relacionados.



- **Responsabilidad:** Es el valor dirigido al cumplimiento de los compromisos que adquieren las personas y los beneficios que genera el cumplimiento de ellos, como la confianza entre los ciudadanos y hacia sus autoridades; también, responsabilidad de los actos que realizan y las consecuencias que estos generan. En cuanto a los funcionarios de las diferentes instituciones y organizaciones públicas, el valor de la responsabilidad tiene que ver con el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos que gestionan; en relación con las instituciones públicas y privadas, su compromiso es con el cuidado del medio ambiente y la promoción del desarrollo sostenible de la provincia mediante la sociedad.
- **Respeto:** Se actúa respetando las tradiciones y promoviendo la cultura de la provincia, donde las propuestas, ideas y participación se valoran. Existe consideración, cuidado y atención entre las personas, respeto a los derechos de los demás; así como a su dignidad humana.
- **Tolerancia:** Es el respeto a los demás en cuanto a las opiniones, ideas, creencias, raza, condición social, actitudes, entre otros; aunque no se comparta los mismos juicios del valor.
- **Unión:** Esta debe permitir que toda la población de la provincia trabaje en conjunto para conseguir su visión y cumplir su misión.
- **Laboriosidad:** Definida como el hábito de trabajar mucho, con cuidado, esmero y constancia.
- **Ética:** El comportamiento que guía a la población y las autoridades de la provincia comprende los valores éticos. Ellos transmiten una disertación clara sobre lo que es bueno y malo para el individuo y su prójimo. Existe respeto por las costumbres y normas que existen en la provincia.

## 2.5 Código de Ética

Uno de los temas centrales que ha puesto la sociedad de la provincia de Rioja es la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos y privados de manera transparente. Los recursos no solo están referidos a lo económico, sino a los naturales, botánicos, flora, fauna, entre otras. Además, la ética estará presente en el desempeño de las funciones de todos los servidores públicos; así como en la elaboración, aprobación, promulgación y aplicación de las leyes y normas que compete a sus funciones. En este proceso, la erradicación de la corrupción se hace el punto central del trabajo de las autoridades provinciales y de la población en su rol de fiscalizador; para ello, la provincia se compromete a lo siguiente:

- Tomar decisiones respetando las normas, leyes, regulaciones y valores de la provincia.
- Los funcionarios realizarán todas las consultas necesarias en el caso exista duda respecto a la toma de alguna decisión.
- Combatir la corrupción desde todo punto de vista y en todos los niveles.
- Realizar las rendiciones de cuenta del uso de recursos y de la gestión pública de forma periódica.

## 2.6 Conclusiones

Las autoridades de la provincia se han preocupado por formular los documentos de gestión, dentro de ellos, la misión y la visión. Una vez analizadas se identificó que poseían algunas debilidades y no cumplían en su totalidad con los nueve criterios establecidos por D'Alessio (2015), situación por la cual ameritaban ser reformuladas. La actual misión y visión incorpora todas las potencialidades que alberga la provincia y las que debe explotar para alcanzar su futuro deseado. Asimismo, su población y sus autoridades deben trabajar en estos puntos, empleando a cabalidad sus valores y el código de ética que guiarán su actuar.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El presente capítulo está encaminado a evaluar cuáles son las fuerzas que se mueven en el entorno de la provincia de Rioja. Estas generan oportunidades y amenazas que podrían ser aprovechadas o mitigadas por la provincia para lograr su visión. Además, se realizará el análisis tridimensional del Perú, que tiene que ver con examinar la matriz de cuáles son los intereses del Perú como nación, los principios cardinales y cómo estos influyen en la provincia. También, se hará una revisión de la competitividad del Perú, teniendo en cuenta el diamante competitivo de Porter (2009). Igualmente, se realizará el análisis PESTE, se construirá la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y se identificarán los competidores y los referentes. Finalmente, se construirán las matrices de perfil competitivo y referencial de la provincia.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

En un contexto de globalización como es el que se tiene actualmente, el inicio de un proceso estratégico requiere de un análisis de las implicancias geoestratégicas de los países. En este sentido, es importante analizar las relaciones internacionales, y en cómo los aspectos del entorno pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la organización. La teoría tridimensional de las relaciones entre países analiza la interacción en tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2015).

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

Los intereses nacionales están referidos a aquellos aspectos que busca un Estado para alcanzar objetivos primordiales con el fin de cosechar logros o para protegerse frente a los demás Estados (Harman citado en D'Alessio, 2015). Por su nivel de intensidad, los intereses pueden dividirse en los que siguen: (a) supervivencia, en caso de que la existencia del país dependa de ellos; (b) vitales, cuando el hecho de no alcanzarlos significa peligro inminente

para el país o la organización; (c) mayores, cuando estos afectan directamente al país o a la organización, y (d) periféricos, cuando afectan indirectamente al país o a la organización. Por su nivel de interacción o relación puede dividirse en dos: (a) comunes, y (b) opuestos, dependiendo de la alineación o no de objetivos.

Los intereses nacionales no deberían variar de un gobierno a otro y deberían estar claramente definidos (D'Alessio, 2015), dado que la visión estratégica de un país se enfoca en el largo plazo. El año 2002, mediante una iniciativa del gobierno de Alejandro Toledo, se creó el Acuerdo Nacional, en el que se definió 31 políticas de Estado. Posteriormente, en el año 2014, se ampliaron a 34 (ver Tabla 7), agrupadas en cuatro grandes objetivos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014). Los intereses nacionales han sido actualizados, teniendo como lineamiento central los seis ejes estratégicos, como se muestra en la Tabla 6, establecidos como objetivos nacionales por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016). Las prioridades del Estado constituyen el primer eje del análisis tridimensional de las naciones; en este contexto, han surgido algunas iniciativas públicas y privadas para contribuir al desarrollo estratégico del Perú, entre ellas se encuentran las iniciativas del CEPLAN, a través de su Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021; así como las del Colegio de Ingenieros del Perú (2012), con su Plan Perú 2040.

Las 34 políticas de Estado están orientadas a alcanzar los cuatro grandes objetivos estratégicos. El primer objetivo considera que un estado de derecho y democracia son garantía de justicia y vigencia de los derechos fundamentales de la persona como un aspecto esencial para lograr la paz y el desarrollo del país. Comprende las políticas 1 al 9. El segundo objetivo, que corresponde a equidad y justicia social, se relaciona con la necesidad de lograr el desarrollo humano integral, mediante la superación de la pobreza y la igualdad de acceso a

las oportunidades para todos los peruanos sin ningún tipo de discriminación. Es por ello que se constituye en uno de los ejes principales de la acción del Estado, comprendido en las políticas 10 al 16. El tercer objetivo señala que, para conseguir el desarrollo humano y solidario del país, es necesario lograr la competitividad del país. Por ende, el Estado debe adoptar una política económica basada en los principios de una economía social de mercado, manteniendo su rol promotor, regulador, solidario y subsidiario de la actividad empresarial. Esta referido en las políticas 17 a 23. Por último, el cuarto objetivo indica que, para consolidar un Estado eficiente, transparente y descentralizado, al servicio de las personas como sujetos de derechos y obligaciones, debe realizar las acciones que siguen: (a) atender las demandas de la población, (b) fomentar la participación ciudadana y (c) respetar la autonomía de las organizaciones sociales. Tal objetivo está desarrollado en las políticas 24 a 34 (Claros, 2014).

Con la activación del CEPLAN en el 2011, como ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, se buscó que el Gobierno tuviera una perspectiva estratégica para la administración estatal. En este sentido, el CEPLAN es un organismo técnico especializado cuya responsabilidad es la siguiente:

Elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), instrumento técnico que contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico del país, y promover las sinergias entre las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil, a fin de lograr el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática como parte del Estado Constitucional de Derecho. (CEPLAN, 2016, p. 14)

Al igual que la versión anterior, el CEPLAN identificó seis ejes estratégicos, que fueron presentados a través del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú

hacia el 2021. Los lineamientos y prioridades planteados por el CEPLAN para el 2021 se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6

*Lineamientos y Prioridades del Estado Peruano al 2021*

Eje	Lineamiento de política al 2021	Prioridades al 2021
Derechos humanos e inclusión social	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos humanos y la inclusión social, reduciendo las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos humanos.</li> <li>• Inclusión social y programas sociales.</li> </ul>
Oportunidades y acceso a los servicios	Asegurar a los peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a servicios de salud y educación de calidad.</li> <li>• Acceso a servicios de agua, saneamiento y electricidad.</li> </ul>
Estado y gobernabilidad	Promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad ciudadana y orden interno.</li> <li>• Fortalecimiento de la democracia y del Estado de derecho.</li> </ul>
Economía diversificada, competitividad y empleo	Promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva; con capital humano competitivo que garantice sostenibilidad de finanzas públicas, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno; con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico sostenido.</li> <li>• Diversificación productiva y productividad</li> <li>• Competitividad exportadora y calidad de empleo.</li> </ul>
Desarrollo territorial e infraestructura productiva	Lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población; asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión territorial competitiva.</li> <li>• Infraestructura de calidad.</li> </ul>
Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres	Promover el cambio hacia el crecimiento verde basado en la innovación; de modo que se favorezcan las siguientes acciones: (a) el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, (b) el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, (c) la reducción de la pobreza y (d) el aumento de la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de la diversidad biológica.</li> <li>• Ambiente saludable y gestión de recursos hídricos.</li> <li>• Riesgo de desastres y vulnerabilidad ante el cambio climático.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016 (<https://planes.cepal.org/bitstream/handle/123456789/538/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf?sequence=7>).

Los cuatro primeros lineamientos se tomaron inicialmente de los objetivos de las políticas de Estado del Acuerdo Nacional. El eje 5 se incorporó para enfatizar el desarrollo regional y de infraestructura, y el eje 6 incorporó el enfoque de desarrollo sostenible (CEPLAN, 2016). Estos temas se establecieron debido al impacto en el desarrollo y en el crecimiento del país; así como por su capacidad de dinamizar y potenciar procesos conducentes a generar una articulación sistémica, orientada a lograr el desarrollo armónico del país, cuyo reto hacia el 2021 es el que sigue:

El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica. (CEPLAN, 2016, p. 70)

Estos seis ejes estratégicos en conjunto plantean retos y orientan al desarrollo del país. Asimismo, buscan un escenario posible donde se tenga inclusión y protección social, y se ejerza derechos humanos sin exclusión ni discriminación. Adicionalmente, se quiere cerrar las brechas entre la población urbana y rural, buscando que tengan acceso a servicios de educación y salud de calidad. También, se aspira a que se incrementen las capacidades para alcanzar un territorio nacional con desarrollo humano integral y equitativo, en un Estado democrático consolidado y al servicio del ciudadano. El fin último del eje 1 es el bienestar de las personas mediante el ejercicio de sus derechos y su inclusión social. En cuanto a los ejes 2, 4 y 6, serán alcanzados por medio del crecimiento económico bajo un enfoque de desarrollo sostenible que considere el equilibrio entre tres pilares fundamentales: ambiental, económico y social. Además, el eje 3 considera que, para impulsar este crecimiento, es indispensable el fortalecimiento y modernización del Estado y la gobernabilidad; así como el eje 5, que contempla el desarrollo territorial y de infraestructura (CEPLAN, 2016).

Por otro lado, el Plan Perú 2040, elaborado por el Colegio de Ingenieros del Perú (CIP, 2012), en esencia, propone 12 líneas estratégicas para impulsar y convertir al Perú en un país desarrollado durante los próximos 30 años. Esta propuesta indica que el desarrollo se alcanzará con inversión en infraestructura, ciencia, tecnología e innovación. Todos estos aspectos se enmarcan dentro de las 34 políticas de Estado (ver Tabla 7) establecidas en el Acuerdo Nacional y los seis ejes estratégicos planteados por el CEPLAN. Igualmente, este plan tiene como objetivo máximo al ser humano, porque considera que el Perú logrará su desarrollo anhelado solo si sus ciudadanos consiguen vencer una serie de problemas, frustraciones y carencias; sobre la premisa que todo peruano debe ser responsable de su destino. Para ello, debe avizorar y enfrentar los retos del futuro como son los que siguen: (a) la extinción de los recursos naturales no renovables, (b) la escasez de agua, (c) la reducción de espacios agrícolas, (d) el uso pleno de los recursos hidro-energéticos, (e) la explosión demográfica, (f) el cambio de la estructura poblacional y (g) el crecimiento de las edificaciones (Colegio de Ingenieros del Perú, 2012).

En línea general, el CIP propone que, en el 2040, el Perú tendrá un elevado Índice de Desarrollo Humano (IDH). De esta manera, se posicionará entre las naciones del Primer Mundo, líderes en equidad y en conservación ambiental. Crecerá continuamente durante los seis periodos de Gobierno que aplicaron democrática y participativamente políticas de Estado con visión de futuro, en el marco de la igualdad de oportunidades y la economía social de mercado. Esta será promovida, fundamentalmente, por una sociedad del conocimiento, originada por medio de una sostenida inversión en ciencia, tecnología e innovación; promotoras de actividades de retorno creciente, incrementando y fortaleciendo su competitividad en una era de globalización al máximo, y generando valor sustentado en el vasto potencial del capital humano y en la mega biodiversidad de las regiones del Perú (Colegio de Ingenieros del Perú, 2012).



Tabla 7

*Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*

Objetivos	Políticas de Estado
Democracia y Estado de Derecho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho</li> <li>2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos</li> <li>3. Afirmación de la identidad nacional</li> <li>4. Institucionalización del diálogo y la concertación</li> <li>5. Gobierno con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes</li> <li>6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración</li> <li>7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana</li> <li>8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral</li> <li>9. Política de seguridad nacional</li> </ol>
Equidad y justicia social	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Reducción de la pobreza</li> <li>11. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación</li> <li>12. Acceso a educación pública gratuita de calidad y promoción, y defensa de la cultura y deporte</li> <li>13. Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social</li> <li>14. Acceso al empleo pleno, digno y productivo</li> <li>15. Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición</li> <li>16. Fortalecimiento de familia, promoción y protección de niñez, la adolescencia y la juventud</li> </ol>
Competitividad del país	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Afirmación de la economía social de mercado</li> <li>18. Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica</li> <li>19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental</li> <li>20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología</li> <li>21. Desarrollo en infraestructura y vivienda</li> <li>22. Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad</li> <li>23. Política de desarrollo agrario y rural</li> </ol>
Estado eficiente, transparente y descentralizado	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente</li> <li>25. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia</li> <li>26. Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas</li> <li>27. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas</li> <li>28. Vigencia de la Constitución y derechos humanos y acceso a justicia e independencia judicial</li> <li>29. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa</li> <li>30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la Reconciliación Nacional</li> <li>31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda</li> <li>32. Gestión del riesgo de desastres</li> <li>33. Política de Estado sobre los recursos hídricos</li> <li>34. Ordenamiento y gestión territorial</li> </ol>

*Nota.* Adaptado de "Políticas de Estado-Castellano," por el Acuerdo Nacional, 2014 (<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>).

El Plan 2040 consta de 11 ejes temáticos de desarrollo. Estos son los que siguen:

(a) reforma de Estado, (b) comercio exterior, (c) acuicultura, (d) micro y pequeña empresa, (e) infraestructura, (f) educación, (g) pesca, (h) orden público y seguridad, (i) energía nuclear, (j) ciencia, tecnología e innovación, y (k) minería. En esta línea, el CIP planteó que, al 2040, se eliminará la pobreza extrema y el Perú será un país inclusivo. Además, la desnutrición

crónica infantil por causas económico-sociales habrá sido eliminada totalmente; la brecha digital será inexistente y todo el país estará interconectado con redes de banda ancha 20/20 al nivel de los estándares internacionales. Este escenario ubicará al Perú como uno de los cinco primeros países del continente (Colegio de Ingenieros del Perú, 2012).

De acuerdo con la información antes presentada, existe consenso acerca de los intereses nacionales, coincidiendo la mayoría en los cinco grandes aspectos detallados en el Acuerdo Nacional. Estos puntos son los siguientes: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) Estado eficiente, transparente y descentralizado, (d) competitividad del país, y (e) enfoque territorial y desarrollo sostenible. También, concuerdan en las 34 políticas de Estado. De esta manera, tomando como base a los objetivos nacionales planteados por el CEPLAN, se define la Matriz de Intereses Nacionales (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales e inclusión social		UE, EE.UU.	Rusia	
Oportunidades y acceso a los servicios: agua, saneamiento, electricidad y comunicación		UE, EE.UU.	Chile	
Estado y gobernabilidad		(Chile, Ecuador)	Brasil, Bolivia, Colombia	
Economía diversificada, competitividad y empleo		China, EE.UU., España	Brasil, UE, Chile	
Desarrollo territorial e infraestructura productiva			Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador	
Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.		China, EE.UU., UE	Corea, Brasil, Japón	(Chile)

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional hace referencia a la capacidad que tiene un Estado en determinado momento para alcanzar sus intereses nacionales. Es decir, son fortalezas o

debilidades que dicho Estado puede usar en ese momento para alcanzar sus intereses nacionales. Estos factores o dominios son siete y se mencionan a continuación: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico científico, (e) histórico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

En lo demográfico, al 30 de junio de 2016, la población peruana alcanzó los 31'488,625 de habitantes, situación que ubicó al Perú como el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta (INEI, 2016e). Además, al 30 de junio del 2015, la población fue 31'151,643 habitantes; es decir, se tuvo un crecimiento poblacional de 336,982 personas. Del total de la población peruana, a junio del 2015, 50.1% correspondió a hombres y 49.9%, a mujeres. Por otro lado, la población urbana alcanzó los 23'893,654 habitantes, que representan el 76.7%; en tanto que la población rural alcanzó los 7'257,989, que representan el 23.3% de la población total (INEI, 2015a). Con respecto a la distribución porcentual por grupo etario, la población ubicada entre 15 a 64 años es de 65.5% de la población total; la de 0 a 14 años representa el 27.9% y los mayores de 65 años alcanzan el 6.6% de la población total. Se estima que, para el año 2021 que se celebra el Bicentenario de la Independencia Nacional, se supere los 33 millones de habitantes y, según las mismas proyecciones, para el año 2050, los 40 millones de habitantes (INEI, 2016e); con tasas de crecimiento poblacional estimadas para el 2017 de 1.07%, al 2030 de 0.8% y al 2050 de 0.33. Respecto a la esperanza de vida promedio alcanzada al 2015, fue de 74.6 años; 72.0 años en el caso de los hombres y 77.3 años en el de las mujeres (INEI, 2015b, 2015c).

Asimismo, la distribución poblacional peruana a junio del 2016 fue de 24.5 personas por km<sup>2</sup>. Al respecto, la región costa es la que está ocupada por el 55.9 % de habitantes; seguida por la sierra con el 29.6 % y, por último, la selva, por el 14.5 %. Con relación a las regiones más pobladas se tiene a Lima con 9'985,664 personas; La Libertad con 1'882,405; Piura con 1'858,617; Cajamarca con 1'533,783 y Puno con 1'429,098 habitantes. En

conjunto, concentran el 53,0 % de la población total. Por el contrario, la región con menor número de habitantes es Madre de Dios, con 140,508 personas. En referencia a los distritos con mayor número de habitantes, todos se ubican en la provincia de Lima. De estos, siete son los distritos que sobrepasan el umbral de los 400,000 habitantes: San Juan de Lurigancho con 1'115,686 habitantes seguido por San Martín de Porres con 714,952 habitantes, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (INEI, 2016a).

En lo geográfico, el Perú es un país de un territorio vasto, con una gran diversidad y una geografía muy variada, que tiene en sus costas a uno de los mares más importantes del planeta. Es también el país donde nace el río más largo y caudaloso del mundo, el Amazonas. Incluso, en el Perú, se encuentran 84 de las 117 zonas de vida existentes del planeta, y aproximadamente 4,400 especies de plantas nativas, las cuales son utilizadas por la gastronomía, la medicina o la industria cosmética. El Perú ha contribuido (y continúa haciéndolo) a la alimentación mundial, con productos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua, entre otros (Proinversión, s.f.).

El Perú se ubica en la zona centro occidental de América del Sur, entre los paralelos 18°21'34" y 0°2' de latitud sur y los meridianos 81°20'13" y 68°39'7" de longitud oeste. Limita con Ecuador y Colombia por el norte, con Brasil al este, con Bolivia al sureste, con Chile al sur, y, por el oeste, con el océano Pacífico. Según Proinversión (2012), el país posee una extensión de 128.5 millones de hectáreas, lo cual lo ubica en la posición 19 en el mundo. De la totalidad de hectáreas, 8 millones tienen potencial para realizar actividad agrícola, 18 millones tienen potencial para el cultivo de pastos, 49 millones para el desarrollo de actividades forestales y 54 millones están consideradas como áreas protegidas. También, ocupa el noveno lugar de extensión de bosques naturales en el mundo y segundo en Sudamérica (Proinversión, s.f.). Por su extensión, el Perú posee el tercer territorio más grande de América del Sur y tiene cuatro regiones naturales. La primera es la costa, con una

extensión de 150,872.8 km<sup>2</sup>, que representa el 11.7 % de la superficie total del país, y en la que se ubican las principales ciudades como son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. La segunda es la sierra, con una extensión de 358,988.94 km<sup>2</sup>, que representa el 27.9% de territorio nacional, y se extiende sobre la cordillera de los Andes, entre la cual se encuentran ciudades importantes como Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. La tercera es la selva, con una extensión de 775,353.8 km<sup>2</sup>, representa el 60.3% del territorio. A su vez, es la región donde se encuentra el bosque tropical más extenso del orbe, que alberga una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables; posee recursos de hidrocarburo como petróleo y gas. Entre las ciudades más importantes de esta región, se encuentran Iquitos y Pucallpa. Finalmente, el mar peruano ocupa 200 millas marinas (INEI, 2014).

En lo económico, en la última década el crecimiento, se ha dado de manera sostenida. Se trata de una de las economías que más rápido ha crecido en la región, debido, principalmente, a los siguientes factores: (a) el manejo de políticas macroeconómicas prudentes, (b) la existencia de un entorno externo que ha sido propicio para el país y (c) las reformas estructurales emprendidas en las diferentes áreas, las cuales permitieron obtener un escenario favorable de alto crecimiento y una baja inflación. Esta, a su vez, llevó a lograr una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, con una tasa de inflación promedio de 2.9% (Banco Mundial, 2017).

El crecimiento del PBI durante el 2016 siguió acelerándose, sobre todo, por mayores volúmenes de exportación minera, proveniente de una serie de proyectos mineros de gran tamaño que entraron en su etapa de producción y/o alcanzaron su máxima capacidad de procesamiento de mineral. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la economía peruana durante el 2016 alcanzó un crecimiento del PBI de 3.9%. Esto se debe, en especial, al dinamismo de las exportaciones tradicionales, en un entorno de caída de la inversión privada

de 6,1 % y del gasto público de 0,5 % (BCRP, 2017a). Igualmente, la inflación general promedio llegó a un 3.6 %, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo. Otro motivo lo constituyeron los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos, que compensaron la débil demanda doméstica (Banco Mundial, 2017). El crecimiento se atenuó, en parte, por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo; así como por factores externos adversos, como la bajada de los precios de las materias primas, producto de la desaceleración de la economía China (Banco Mundial, 2017). La dinámica económica del país, durante el 2016; también se vio reflejada por las importaciones que alcanzaron los US\$ 35,107 millones y las exportaciones los US\$ 36,838 millones. Con respecto al déficit por cuenta corriente de la balanza de pagos disminuyó significativamente del 4.9 % del año 2015 al 2.8 % del PIB, gracias a las mayores exportaciones de cobre. Se proyecta que el déficit en cuenta corriente sea del 2,6 % y 2,4 % del PBI en 2017 y en 2018, respectivamente (BCRP, 2017a).

Respecto a lo tecnológico-científico, se debe anotar que el desarrollo económico de un país tiene como objetivo contribuir a la prosperidad y bienestar de sus ciudadanos; para ello, necesita insumos fundamentales con el fin de mejorar la competitividad y la productividad de sus industrias. Uno de los insumos fundamentales en este aspecto es la investigación y desarrollo (I&D) de tecnologías, que permitan soportar las actividades gubernamentales como privadas. En marzo 2015, el Estado peruano promulgó la Ley 30309, que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, mediante la aplicación de beneficios tributarios y así contribuir a la mejora de la investigación en el Perú. Según Bruno Giuffra, el Perú destina el 0.15 % del PBI a investigación y desarrollo, mientras que el promedio de la región es 0,7 % de su PBI (“La inversión,” 2017). En la misma línea, Piero Ghezzi manifestó que, en el caso de los países integrantes de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), destinan aproximadamente el 2.7 % de su PBI a investigación y desarrollo (“Inversión en investigación,” 2015).

La tecnología y el desarrollo científico son fundamentales para alcanzar la competitividad y productividad (Porter, 2009). De acuerdo con el Ranking de Competitividad Global 2016-2017 del World Economic Forum (Schwab, 2016), el Perú se ubicó en la posición 88 con respecto al noveno pilar sobre preparación tecnológica. En cuanto a disponibilidad de última tecnología, el Perú se ubicó en el puesto 94 como se muestra en la Tabla 9. Asimismo, alcanzó la posición 45 en transferencia de tecnología; posición 91 respecto a individuos de la población que usan Internet; posición 81 en suscripciones de la población que usan Internet de banda ancha; posición 70 en lo referente al ancho de banda de Internet medido en Kb/s por usuario y la posición 94 en suscripciones activas en teléfonos móviles con Internet de banda ancha por cada 100 habitantes (Schwab, 2016).

Tabla 9

*Componente: Preparación Tecnológica Perú*

Noveno Pilar: Preparación Tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología (1-7)	4.3	94
Absorción de tecnología a nivel de las firmas (1-7)	4.2	97
Transferencia de tecnología FDI	4.7	45
Individuos que usan Internet (% de población)	40.9	91
Suscripciones a Internet de banda ancha fija /100 hab.	6.4	81
Ancho de banda de Internet (Kb/s por usuario)	43.2	70
Suscripciones a Internet (banda ancha móvil /100 hab)	36.7	94

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Otro pilar importante de la competitividad es la innovación. Como se muestra en la Tabla 10, el Perú ocupa el puesto 119 en este pilar. En cuanto a la posición en la que se ubica el país en cada una de las variables que se miden en este componente, se puede decir que hay mucho trabajo por hacer. Esto se debe a que, salvo las variables patentes, las demás en ubicación superan la posición 100 (el último de la tabla).

Tabla 10

*Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Innovación*

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

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En lo histórico-sociológico, el Perú es uno de los pocos países que cuenta con un legado histórico importante a nivel mundial, y posee varios centros arqueológicos, los cuales han sido declarados patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO. Su historia está dividida en cuatro etapas: Preinca, Inca, Colonial y República. La etapa Preinca está descrita por diversas culturas precolombinas, de las cuales las principales son Nazca, Paracas, Mochica, Chavín, Chimú, Tiahuanaco, Chancas, Huari, entre otras. Estas dejaron un trascendental legado en arquitectura, orfebrería, cerámica y agricultura, que se extendió por todo el país. La etapa Inca tuvo como una de sus grandes hazañas la construcción de la ciudadela de Machu Picchu, que hasta hoy sigue maravillando a la humanidad. La etapa Colonial inició con la conquista por parte de los españoles; se trató de uno de los acontecimientos de mayor importancia y trascendencia de la historia peruana. La República ha dejado un legado cultural impresionante y variado, constituido por una serie de edificaciones y evidencias de un periodo histórico, resultante de la vida y actividad humana urbana y/o rural del Perú (Proinversión, s.f.).

Por otro lado, el perfil del Gobierno en lo administrativo y organizacional, de acuerdo con la Constitución Política del Perú (1993), el Estado Peruano es democrático, independiente, social y soberano, y está dividido en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y



Judicial. Los representantes de los dos primeros poderes son elegidos democráticamente mediante sufragio popular, y cada uno de ellos es autónomo e independiente. Asimismo, en el Artículo 43 de la Constitución Política del Perú (1993) se establece que el Estado es uno e indivisible; su Gobierno es unitario, representativo, descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Sin embargo, por su estructura presenta una serie de falencias debido a la burocracia de la administración pública y la corrupción de funcionarios, donde priman los intereses individuales de los grupos de poder y políticos. Esto afecta considerablemente la imagen del país y disminuye el atractivo para las inversiones extranjeras.

Con el objetivo de distribuir eficientemente los recursos, el Perú está constituido políticamente por 25 regiones, distribuidas en 195 provincias, que tiene en total 1,840 distritos. Según lo dispuesto en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), estos tienen la finalidad esencial de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo; además de garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes. Todo ello se realizará de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

En el ámbito militar, el Ministerio de Defensa (MINDEF), a través del Comando Conjunto, es el encargado de dirigir a las Fuerzas Armadas. Estas se encuentran integradas por la Marina de Guerra del Perú, la Fuerza Aérea del Perú y el Ejército del Perú. Dichas instituciones castrenses tienen como misión por ley resguardar la integridad territorial y la soberanía nacional, así como apoyar a resguardar el orden interno en el marco del orden constitucional y el Estado de derecho (MINDEF, s.f.).

Las fuerzas policiales tienen por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno. También, prestan protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizando

en todo momento el cumplimiento de la ley. Asimismo, es la encargada de velar por la seguridad del patrimonio público y privado; así como de prevenir, combatir e investigar la delincuencia, con el propósito de defender a la sociedad, para que les permita alcanzar su pleno desarrollo (Policía Nacional, s.f.).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son la base de la política exterior de un Estado. Según Hartman, es lo que debe hacer una nación si es que quiere alcanzar sus objetivos, y su misión es ayudar a entender el comportamiento observado en el sistema del Estado y a reconocer las oportunidades y amenazas con el entorno. Los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

*Influencia de terceras partes.* D'Alessio indicó que la relación entre dos Estados nunca es bilateral como inicialmente pudiera parecer. Esto se debe a que siempre existe la influencia de terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales pueden o no estar interesadas en que la relación entre dos Estados se lleve a cabo (D'Alessio, 2015). La importancia de la influencia de terceras partes tiene sustento en que es importante que el Perú cuente con Estados que le sean aliados; de tal manera que tengan un impacto positivo en su desarrollo integral. Las principales relaciones internacionales del Perú son con sus países limítrofes (Chile, Bolivia, Colombia, Brasil, Ecuador); así como con los principales países y bloques económicos mundiales, como Estados Unidos, China, Centroamérica, BRIC (en referencia a los países de Brasil, Rusia, India y China) y Unión Europea; además de los países integrantes del Foro Económico Asia Pacífico. Igualmente, los principales influyentes de estas relaciones son Estados Unidos, Brasil, China y la Unión Europea.

Estados Unidos, hoy en día, está consolidado como la primera potencia mundial. Sus políticas económicas y de Estado influyen y tienen repercusión en la mayoría de las

relaciones entre naciones latinoamericanas, entre ellas el Perú. La crisis económica ocurrida a fines del 2008, al igual que la actual crisis que vive Europa, han generado que en el 2015 el flujo de inversiones hacia los mercados latinoamericanos disminuya en 31 % con respecto al 2014. Sin embargo, el flujo de inversión extranjera directa que llega representa una gran oportunidad para que el Perú siga propiciando el ingreso de estas inversiones y, con ello, se genere dinamismo en el mercado interno (CEPAL, 2016).

El Perú, al ser integrante de diversos organismos internacionales, aprovecha las oportunidades que estas generan para contribuir con su desarrollo. Respecto a asuntos políticos globales, forma parte del Organismo de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de los Estados Americanos (OEA). En lo relativo a asuntos económicos, es integrante de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). Incluso, forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), y cuenta con diversos Tratados de Libre Comercio. Asimismo, existen otros acuerdos de cooperación que vinculan al Gobierno peruano con distintos países, tales como Suiza, Canadá, Alemania, España, Francia, Japón, Corea, entre otros; cuyo objetivo es buscar mecanismos de hermanamiento que contribuyan al desarrollo económico del Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

En el ámbito sudamericano, Brasil es uno de los países miembros del denominado BRIC, conocidos como los países de economías emergentes, debido a su gran mercado interno, a su excelente sistema educativo y desarrollo tecnológico. Dichos hechos convierten al Brasil en una nación influyente para Perú. Los acuerdos entre Perú y Brasil en materia comercial permitirán que los productores peruanos puedan acceder a un enorme mercado. Sin embargo, esto representa, a su vez, una importante amenaza por el potencial ingreso de productos brasileños al mercado peruano; aunque podrían ser capitalizados como una

oportunidad de mejorar la industria peruana y hacerla competitiva a nivel internacional. Otra oportunidad importante de las relaciones Perú-Brasil son los acuerdos de apoyo educativo que podrían permitir que el Perú pueda acceder a un modelo educativo exitoso, lo que conduciría a profesionalizar la fuerza laboral (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.).

China es otro de los países que tiene fuerte influencia en el Perú, gracias a sus fuertes relaciones comerciales. Tiene uno de los mercados más grandes del mundo (más de 1,300 millones de personas), que durante las dos últimas décadas ha tenido tasas de crecimiento de 10 % anual aproximadamente. El sector minero es donde se concentra el mayor número de inversiones chinas en Perú con el 33 % del total de inversiones mineras, que incluye a importantes proyectos como las Bambas y Toromocho. Adicionalmente, existe un atractivo por exportaciones de frutas secas y semillas entre las cuales destacan la uva, tara, maca y quinua; así como en un futuro cercano los arándanos, que destacan por su rápido crecimiento. Según la Cámara de Comercio Peruano China (CAPECHI, s.f.), durante el 2016, las exportaciones peruanas al mercado chino ascendieron a US\$ 8,484.2 millones, con un 14.49% más que el 2015, lo que ubicó a la nación oriental en el principal exportador del Perú.

***Lazos pasados y presentes.*** Según D'Alessio (2015), el tiempo y las expectativas entre dos Estados es crítico para sus relaciones, por cuanto el presente y el futuro se ven afectados por el pasado que haya existido entre esas dos naciones; ya que con ello se dan las relaciones presentes y futuras. Si se analiza la historia del Perú, se encontrará que culturalmente la influencia española es grande e importante; lo mismo ocurre con la influencia de distintas partes de la actual Unión Europea, América del Norte, Asia, África, entre otras, que también tienen relativa importancia. No obstante, los lazos con las civilizaciones preincaicas cobran una principal importancia, porque aún se mantienen vigentes; ya sea a través de la cultura, la religión y el lenguaje. Se trata de la cultura más diversa en el Perú.

En lo relacionado con la cuestión bélica, el Perú, con el fin de defender su territorio, ha sido protagonista a lo largo de su historia de conflictos armados. En 1879, tuvo conflicto armado con su vecino sureño de Chile, lo que ocasionó la pérdida de parte de su territorio. De la misma forma, en 1945, tuvo un enfrentamiento con su vecino del norte, Ecuador, que se volvió a repetir en 1995 debido a límites fronterizos. El más reciente caso, a pesar que no existe ningún conflicto bélico, fue la controversia de límites marítimos con Chile, la cual fue llevada para arbitraje internacional por la Corte Internacional de la Haya; que, en el 2014, emitió su fallo respecto a dicha controversia (“Un año del fallo,” 2015).

***Contrabalance de intereses.*** De acuerdo con D’Alessio (2015), es necesario que se evalué la existencia de ganancias y pérdidas cuando se va a hacer alianzas con otros estados; comparando las ventajas comparativas frente a los costos comparativos y, con ello, recién se intente hacer alianzas con quienes se tenga intereses comunes. El Perú tiene un alto potencial de desarrollo en diversos sectores, tales como telecomunicaciones, minería, hidrocarburos, industria y construcción (“Los sectores con mayor potencial,” 2016). A nivel de industria, los de mayor potencial son la turística y gastronómica, que han tenido un marcado crecimiento en los últimos años. Asimismo, este sector es receptor de importantes inversiones extranjeras entre ellas de capitales del país vecino del sur. Según la Dirección de Asuntos Económicos de Chile (DIRECON, 2016), el Perú es el cuarto destino de sus inversiones, con un *stock* de US\$ 16,755 millones entre 1990 y diciembre 2015. Esta entidad resaltó que hay más de 800 proyectos, los cuales son desarrollados por más de 400 empresas chilenas asentadas en Perú. Esto sugiere que la controversia por límites entre Perú y Chile, resuelta a través de la Corte de la Haya, fue una de las soluciones para ambos países en la que, si bien terminaron perdiendo parcialmente territorio marítimo, resultó pacífica por los intereses de ambos países; considerando, además, los diversos intereses económicos-comerciales y de historia que los une (Agencia Peruana de Noticias, 2014).

El Perú también es miembro de diversos acuerdos como el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica que, entre otros temas, tiene el de interés comunitario respecto a reducción de tarifas comerciales, leyes de protección ambiental, estándares alimenticios, derechos laborales, transferencia de data digital, entre otros. La economía de sus miembros, conformados por Estados Unidos, Canadá, Chile, México, Perú, Japón, Australia, Brunei, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam, representa el 40 % del PBI mundial. Otro acuerdo importante es la Alianza del Pacífico, integrado por Chile, Colombia, México y Perú. La economía de estos países, en conjunto, representa aproximadamente el 40 % del PBI de Sudamérica (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016).

*Conservación de los enemigos.* Según D'Alessio (2015), los Estados prudentes no tienen más enemigos de los que pueden controlar; pero, si es que se quiere continuar mejorando, el mantener a los enemigos es importante, por cuanto hace permanecer en alerta a un Estado. El hecho de no tener enemigos ocasiona la pérdida de estrategias e innovación; por el contrario, la presencia de enemigos tiene los siguientes beneficios: (a) empuja a los países a mantenerse alerta y continuar mejorando, (b) genera desarrollo de estrategias, (c) promueve la creación de nuevas tecnologías, (d) motiva el crecimiento mediante la búsqueda de innovación, y (e) elimina el estancamiento y complacencia.

Los países vecinos, normalmente, se convierten en aliados y, a su vez, en enemigos permanentes, ya sea por razones de mercado o por ser el receptor de inversiones extranjeras. Tal como se muestra en la Figura 3, entre los países vecinos del Perú que recibieron mayor inversión extranjera directa durante el 2015 se tiene a Brasil con US\$ 75,075 millones; sin embargo, esta cifra fue inferior a la recibida en el 2014 de US\$ 96,895 millones. En segundo lugar, se tuvo a Chile, que durante el 2015 recibió US\$ 20,457 millones, cifra también menor a la recibida en el 2014 de US\$ 22,342 millones. En tercer lugar, está Colombia con US\$ 12,108 millones, cifra menor a la recibida en el 2014 que fue de US\$ 16,325 millones.

En cuarto lugar, se tiene a Ecuador con 1,060 millones y Bolivia con apenas 503 millones. Todos ellos se comparan con los US\$ 6,861 millones recibidos por el Perú durante el 2015 (CEPAL, 2016).

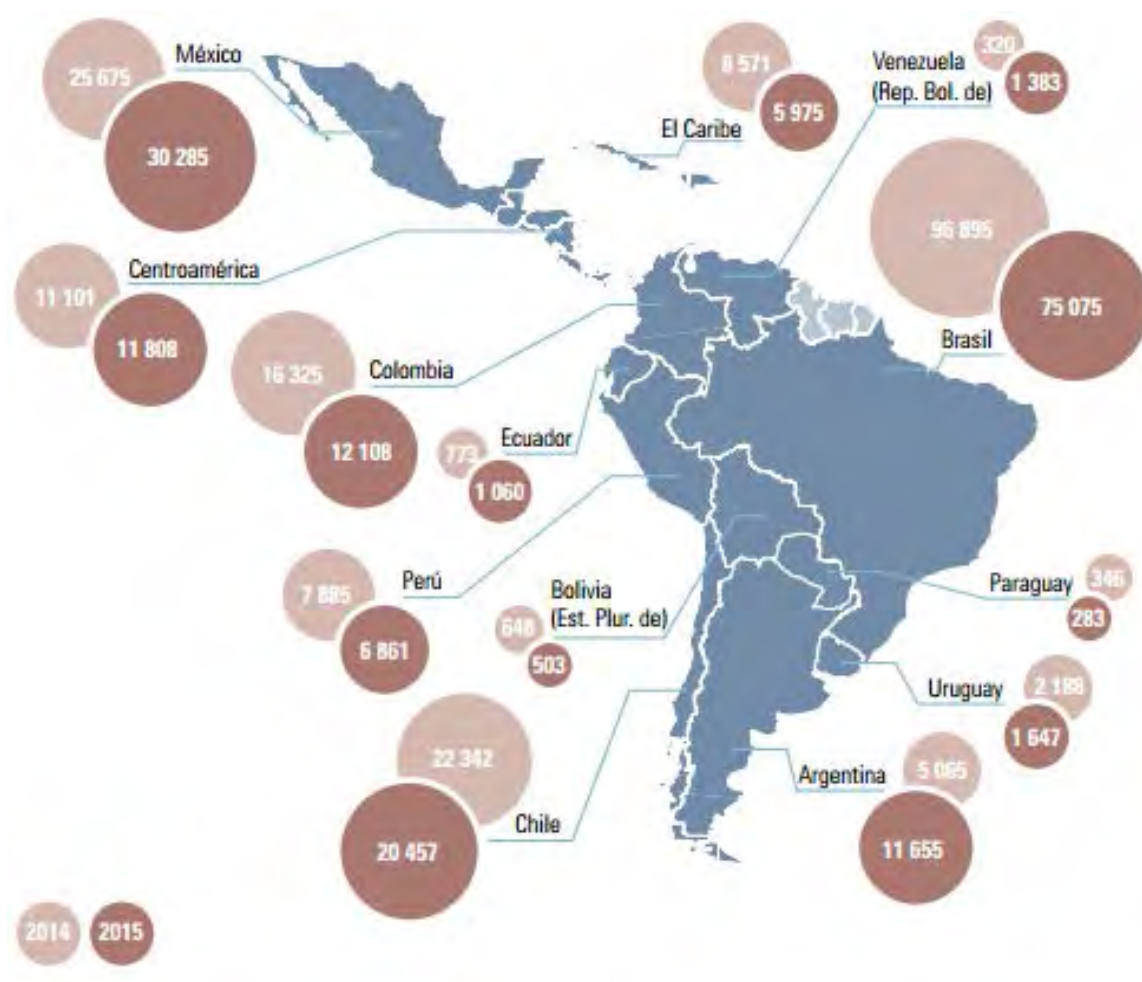


Figura 3. Inversión extranjera directa, 2014-2015 (millones de dólares). Tomado de *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2016* (p. 24), por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2016, Santiago, Chile: Naciones Unidas.

### 3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Rioja

Existe un escenario adecuado para que la provincia de Rioja impulse su desarrollo. Por un lado, cuenta con el respaldo del desempeño positivo de la economía del Perú, que ha ido en aumento en los últimos años. Esto ha permitido que el ingreso per cápita de la población se incremente en varias provincias. Otra de las grandes oportunidades de la provincia es aprovechar las oportunidades generadas por las relaciones del Perú con los

diversos países y organismos económicos internacionales; así como por los diversos convenios y acuerdos comerciales firmados por el Perú, con los diversos países para la exportación de sus productos y la importación de insumos, materiales y equipos, y servicios que podrían ayudar al desarrollo de la provincia.

La ubicación geográfica del Perú, la diversidad gastronómica y cultural, la diversidad de climas y su gran biodiversidad le permite al país que sea uno de los preferidos por los turistas de diferentes partes del mundo. En ese sentido, la provincia de Rioja puede aprovechar este flujo de turistas a través del aeropuerto de Rioja y Tarapoto o mediante la vía Chiclayo-Tarapoto, que llegan a Rioja para visitar y hospedarse. También, se puede aprovechar la cercanía que existe entre las diferentes provincias vecinas, con las cuales podría integrar un circuito turístico que conecte las diferentes provincias y distritos del valle del Alto Mayo.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Porter (2009), en su libro *Ser competitivo*, señaló que la prosperidad de las naciones o su competitividad no crea ni se hereda. Tampoco es un resultado de las ventajas de recursos naturales, de la mano de obra, tipo de interés o valor de la moneda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar, lo que en Perú no se avanza. También, indicó que es prácticamente imposible que una nación sea competitiva en todos los sectores, ni siquiera en muchos de ellos; sino que la nación debe identificar en qué es buena. Ante ello, definió los cuatro atributos en los que debe trabajar y los que conjuntamente conforman el rombo de la ventaja nacional. Estos se deben analizar, y son los que siguen: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias y (d) sectores relacionados y de apoyo.

El World Economic Forum (WEF), para determinar la competitividad en las naciones, utiliza 12 pilares. Los primeros seis son los siguientes: (a) instituciones, referido al marco



legal, normativo, jurídico y administrativo, en el cual se desarrollan las interacciones entre las personas, empresas y Gobierno en aras de la generación de riqueza; (b) infraestructura, pilar considerado uno de los más relevantes, porque permite conocer la ubicación y tipo de actividad económica que se desarrolla; (c) estabilidad macroeconómica, que tiene que ver con variables de la economía del país que contribuyen a su competitividad a través de la estabilidad de los indicadores económicos; (d) salud y educación primaria, que se refiere a lo fundamental que resulta una fuerza laboral con educación básica y con buena salud, dado que un individuo con esas fortalezas podrá trabajar a su máximo potencial y eficiencia; (e) enseñanza superior y formación, pilar relacionado con tener trabajadores de mayor formación educativa, que los hace capaces de adaptarse mejor a los cambios, y (f) bienes eficientes del mercado, que es cuando el país está en capacidad de producir tanto bienes como servicios en una combinación perfecta y puede comercializar los productos de forma más eficiente (Schwab, 2016).

Los otros seis pilares corresponden a lo que a continuación se mencionará: Uno es la eficiencia del mercado laboral, referido a la asignación de la fuerza laboral, donde se aproveche su máximo potencial y capacidad para conseguir los mejores resultados posibles. Otro tiene que ver con el desarrollo del mercado financiero, relacionado con la eficiencia en el uso de los ahorros ciudadanos, así como de los ingresos al país. También, se encuentra el pilar *disposición tecnológica*, que es la velocidad con la que reacciona la economía para incorporar los avances tecnológicos que permitan mejorar la productividad. Además, el pilar *tamaño de mercado* afecta la productividad, pues hay oportunidad de aprovechar las economías de escala. En cuanto al pilar *sofisticación de los negocios*, este se refiere a la calidad de las redes de negocios, así como de las estrategias y operaciones de las empresas. Por último, la innovación tiene que ver con el diseño y desarrollo de productos y procesos de última generación para mantener el perfil competitivo (Schwab, 2016). Se debe mencionar

que el WEF, en su Informe Global de Competitividad 2016-2017, comparte los resultados alcanzados en cada uno de los pilares por el Perú y cómo se ve en la región.

En general, el país presentó mejoras y está en varios de los pilares por encima del promedio para América Latina y el Caribe como se muestra en la Figura 4. En detalle, puede observarse que mejoró en seis de los 12 pilares evaluados como se observa en la Tabla 11. De estos, el de mayor evolución es el pilar de instituciones, que mejoró 10 posiciones: pasó de 116 a 106. Los pilares que mejoraron en dos posiciones fueron salud y educación primaria, pasando de 100 a 98, y educación superior y formación pasó de la posición 82 a la 80. Los que mejoraron en tres posiciones fueron la eficiencia del mercado laboral (64 a la 61), sofisticación de los negocios (81 a la 78), y disposición tecnológica (92 a la 88); en cuatro posiciones mejoró desarrollo de mercados financieros: pasó de la ubicación 30 a la 26 (Schwab, 2016).

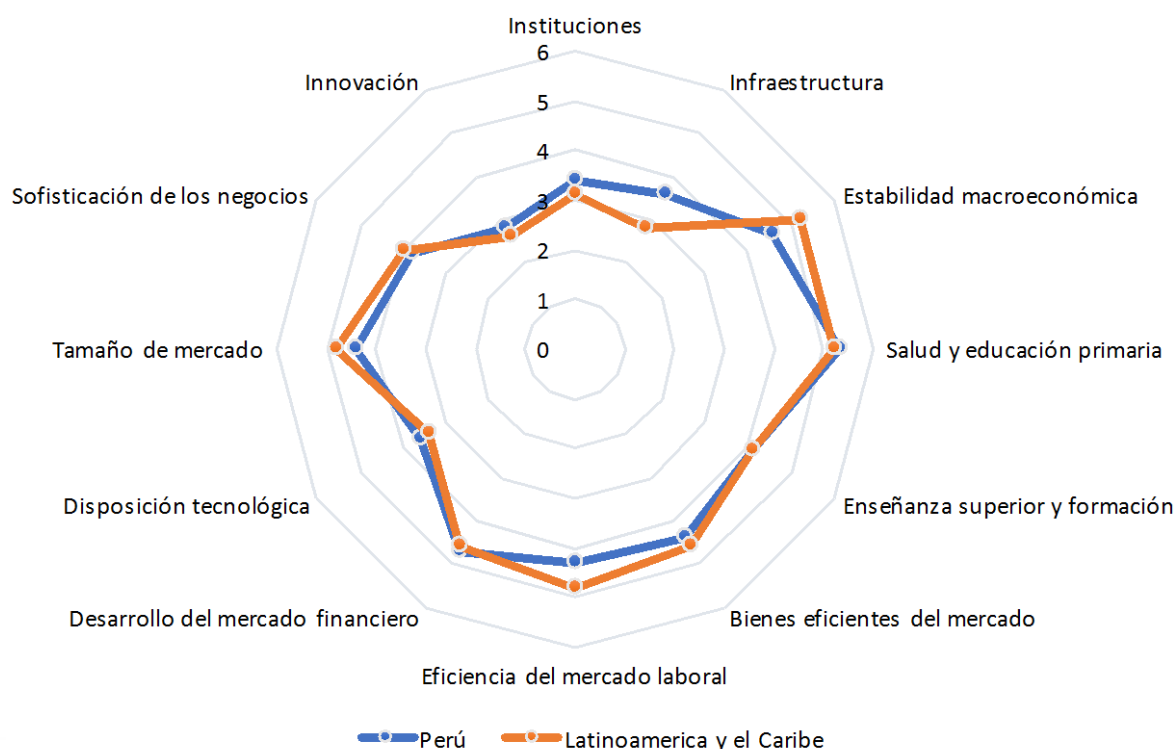


Figura 4. Pilares del Índice de Competitividad Global 2016-2017. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

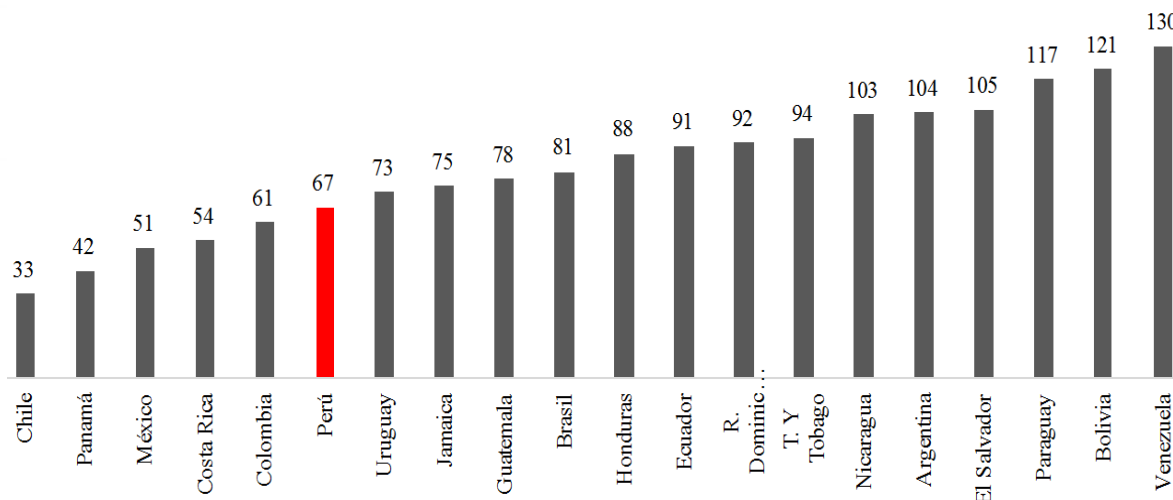
Tabla 11

*Evolución de los 12 Pilares de la Competitividad del Perú*

Pilares	2016 - 2017		2015 - 2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
Instituciones	106	3.4	116	3.3
Infraestructura	89	3.6	89	3.5
Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
Disponibilidad tecnológica	88	3.6	92	3.4
Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
Innovación	119	2.8	116	2.8

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 295-298), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

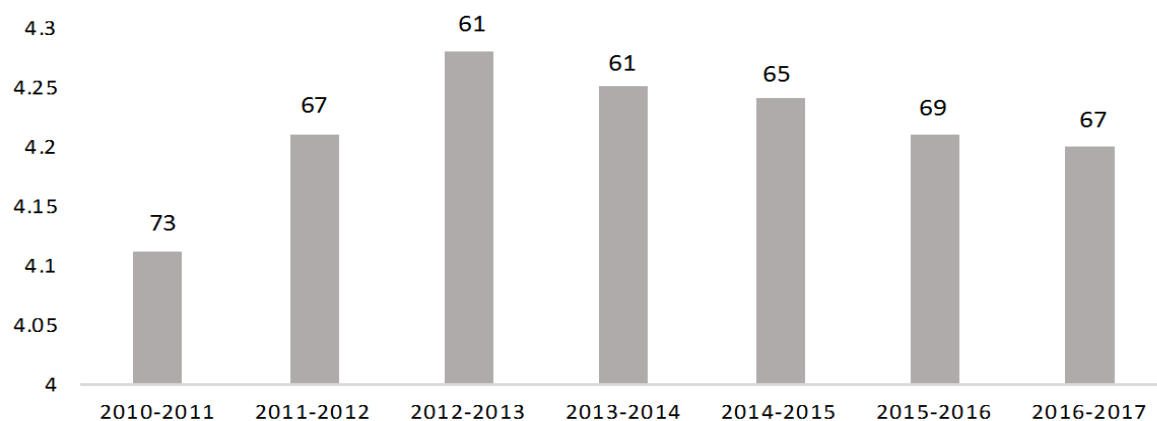
El Informe Global de Competitividad 2016–2017 del WEF, se ubicó al Perú en el puesto 67 de 138 países analizados, subiendo dos posiciones respecto al informe anterior (Schwab, 2016). En América del Sur, se ubica como la tercera economía más competitiva, solo detrás de Chile y Colombia. Por el lado de los países de Latinoamérica y el Caribe, el Perú se mantiene como la sexta economía más competitiva detrás de Chile, Panamá, México, Costa Rica y Colombia (ver Figura 5). El análisis efectuado en el Informe Global de Competitividad (IGC) 2016-2017 de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) apunta a resaltar las diferentes prioridades de política que tienen los países. En este caso, se puede decir que Chile es una economía que está retrasada en términos de capacidades productivas; la economía mexicana se destaca por presentar mejoras en respeto al estado de derecho y, en Colombia, al igual que en Perú, el gran reto tiene que ver con capacidades de producción, tamaño del sector de fabricación, estado de derecho, entre otros (SNI, 2016). Estas dos últimas economías tienen más variables de competitividad que mejorar que las primeras.



*Figura 5.* Ranking de competitividad de América Latina y el Caribe 2016-2017. Tomado de “WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017,” por la Sociedad Nacional de Industria (SNI) 2016

([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)).

En el último quinquenio 2010–2016, el Perú ha tenido mejoras en cuanto a la posición de competitividad; incluso en los años 2012-2013 y 2013-2014 alcanzó la posición 61. Esta es la mejor ubicación experimentada hasta la fecha (ver Figura 6). Es importante hacer notar que, después de experimentar una mejora de la competitividad por un par de años, tuvo un retroceso de ocho posiciones; por lo que se ubicó en el puesto 69 de grado de competitividad, situación que convierte al país en poco atractivo para la inversión.



*Figura 6.* Perú: Índice de Competitividad Global 2010-2017. Adaptado de “Ranking del Informe Global de Competitividad 2016-2017, ¿En qué mejoró Perú?,” por K. Flores, 2016, *Mercados & Regiones* (<http://mercadosyregiones.com/ranking-del-informe-global-de-competitividad-2016-2017-en-que-mejoro-peru/>).

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2009) mencionó que, en la actual economía global, una nación no hereda los factores de producción, sino que crea los factores que son importantes para el proceso productivo. Los factores son las particularidades que tiene el país y que, en principio, pueden representar alguna ventaja comparativa ya sea por costo o disposición. Los factores de producción están referidos a los siguientes aspectos: (a) recursos naturales, (b) ubicación geográfica y suelo, (c) recursos humanos, mano de obra y capacitación, y (d) capital. Además, tiene que ver con infraestructura y otros factores que sean necesarios para desarrollar algún sector del país (D'Alessio, 2015).

En cuanto a la producción nacional del Perú, entre los años 2005-2013, creció a una tasa promedio de 6.58%, debido a que, en estos años, se tuvo un contexto externo favorable. Es así que los gobiernos de turno se preocuparon por mantener políticas macroeconómicas prudentes y aceleraron ciertas reformas estructurales que contribuyeron al alto crecimiento. Asimismo, la inflación se mantuvo en el rango meta esperado por el BCRP 2.6%.

Para los años siguientes 2014-2016, se presentaron acontecimientos externos desfavorables e internamente sucedieron hechos que frenaron las inversiones en diferentes sectores. Estos provocaron la caída del PBI a una tasa de crecimiento promedio de 3.2%, mientras que la inflación alcanzó 3.2%, con lo que superó ligeramente el rango meta esperado (BCRP, 2017a). Para el 2017, se espera una situación similar. Según el ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, el crecimiento estimado se situará entre 3 % y 4 %, influenciado por el proceso de reconstrucción que llevará a cabo el Gobierno para reemplazar toda la infraestructura dañada por el fenómeno de El Niño costero (“Alfredo Thorne: “PBI crecerá,” 2017). Pese a la contracción del PBI en el periodo en mención, Perú y Bolivia han sido los que más han crecido en la región (ver Figura 7).

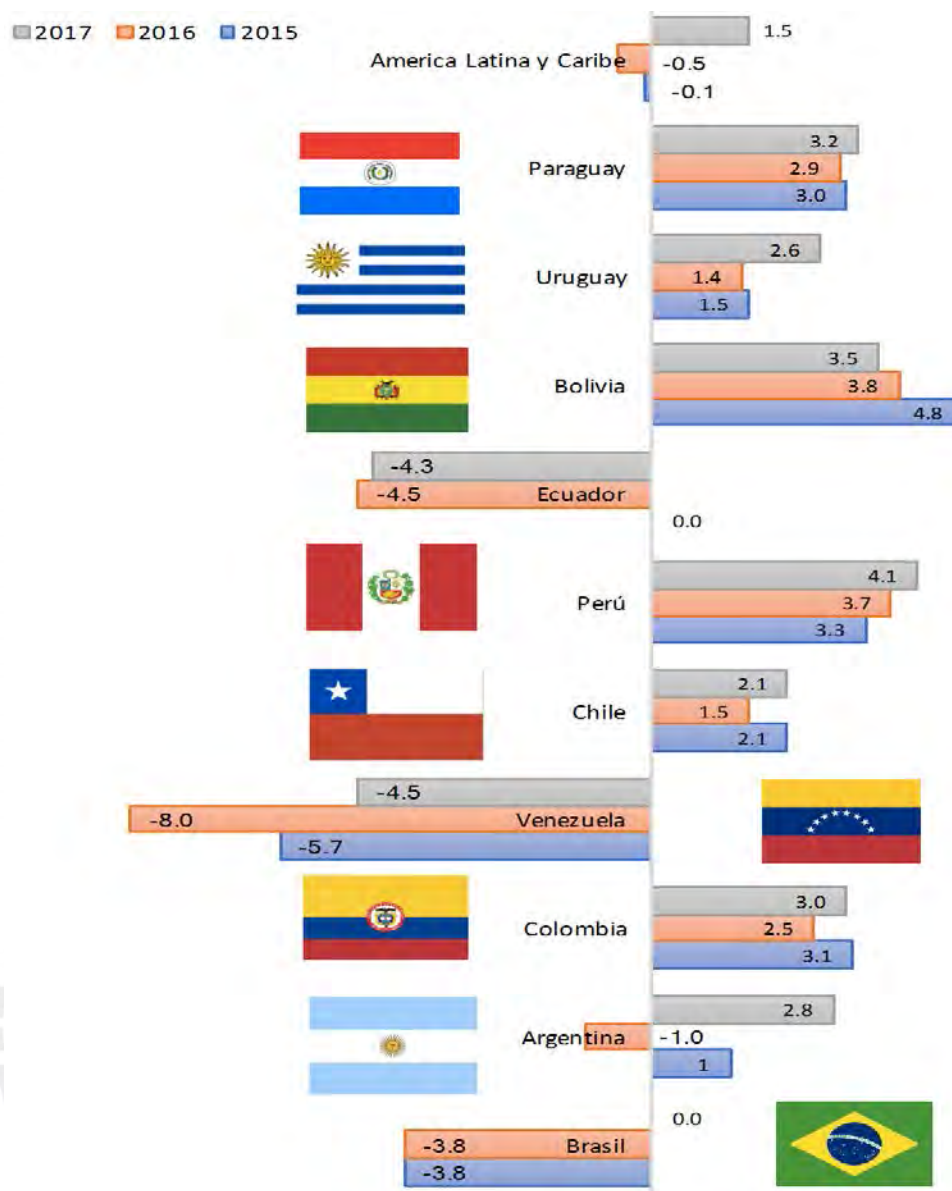


Figura 7. Crecimiento del PBI en América Latina y el Caribe 2015–2017. Adaptado de “Regional Economic Outlook. Western Hemisphere: Managing Transitions and Risks,” por el Fondo Monetario Internacional, 2016 (<http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2017/01/07/Regional-Economic-Outlook-Western-Hemisphere12>).

El Perú, teniendo uno de los PBI con mayor tasa de crecimiento en la región, no ha tenido el suficiente empuje para ser un país competitivo en América Latina y el Caribe. Esto sucede porque aún hay brechas que deben ser cerradas, como las del pilar de infraestructura. Este se verá favorecido con la inversión del proceso de reconstrucción que bordeará los US\$ 8,000 millones, de los cuales el 80 % serán financiados con los saldos de los presupuestos o balances de los diferentes ministerios; así como del Fondo de Estabilización

Fiscal, el cual debía servir para que el Estado cuente con reservas para hacer frente a posibles ciclos económicos adversos para el país. Otro aspecto que contribuirá al repunte del sector infraestructura básica es la inversión privada, la cual se vería favorecida por los cambios a las normas de Obras por Impuesto y Asociaciones Público Privada (APP) (“Thorne: Ahorros del Perú,” 2017).

Respecto a la brecha de inversión al 2015, se tiene que el Estado necesita invertir entre el 2016–2020 unos US\$ 68,815 millones (ver Tabla 12). El mayor peso está representado por el sector transporte: ferrocarriles, carreteras, aeropuertos y puertos, con 30.9 %; seguido por el de telecomunicaciones con 18.3 %, en el que se incluye a la telefonía móvil y banda ancha. Para cerrar la brecha al 2025, el país necesita invertir US\$ 159,549 millones, donde transporte sigue siendo el sector que requiere mayor inversión con el 36 %; seguido por el sector energía con una participación de 19.3 % (Bonifaz, Urrunaga, Aguirre, & Urquiza, 2015), tal como se puede observar en la Tabla 13.

Tabla 12

*Brecha de Infraestructura (Millones de Dólares del 2015)*

Sector	Brecha 2016-2020	Brecha 2021-2025	Brecha 2016-2025
Agua y saneamiento	6,970	5,282	12,252
Agua potable	1,625	1,004	2,629
Saneamiento	5,345	4,278	9,623
Telecomunicaciones	12,603	14,432	27,035
Telefonía móvil	2,522	4,362	6,884
Banda ancha	10,081	10,070	20,151
Transporte	21,253	36,246	57,499
Ferrocarriles	7,613	9,370	16,984
Carreteras	11,184	20,667	31,850
Aeropuertos	1,419	959	2,378
Puertos	1,037	5,250	6,287
Energía	11,388	19,386	30,775
Salud	9,472	9,472	18,944
Educación	2,592	1,976	4,567
Inicial	1,037	585	1,621
Primaria	137	137	274
Secundaria	1,418	1,254	2,672
Hidráulico	4,537	3,940	8,477
<b>Total</b>	<b>68,815</b>	<b>90,734</b>	<b>159,549</b>

*Nota.* Tomado de *Un plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2015* (p. 3), por J. L. Bonifaz, R. Urrunaga, J. Aguirre & C. Urquiza, 2015, Lima. Perú: AFIN.

Tabla 13

*Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (en Porcentajes)*

Sector	Brecha 2016-2020	Brecha 2021-2025	Brecha 2021-2025
Agua y saneamiento	10.1	5.8	7.7
Telecomunicaciones	18.3	15.9	16.9
Transporte	30.9	39.9	36.0
Energía	16.5	21.4	19.3
Salud	13.8	10.4	11.9
Educación	3.8	2.2	2.9
Hidráulico	6.6	4.3	5.3
Total	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de *Un plan para salir de la pobreza: Plan nacional de infraestructura 2016-2015* (p. 3), por J. L. Bonifaz, R. Urrunaga, J. Aguirre & C. Urquiza, 2015, Lima. Perú: AFIN.

Es importante mencionar que el presupuesto estimado para el cierre de brecha de infraestructura no incluye la destrucción de la infraestructura por el acontecimiento del Fenómeno El Niño, así como tampoco la inversión que realizará el Estado para reconstruir toda la infraestructura dañada. El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) será el que impulsará el cierre de brechas en infraestructura, y asegurará el acceso de la población a los servicios básicos de calidad. Asimismo, las inversiones que realicen los gobiernos subnacionales en el marco del Invierte.pe deberán obedecer a la programación multianual de inversión, que debe ser elaborada teniendo como objetivo fundamental el cierre de brecha de infraestructura y el acceso de la población a los servicios básicos (Decreto Legislativo N° 1252, 2017).

En cuanto a los otros sectores de la economía, tal como se puede apreciar en la Tabla 14, algunos han tenido tasas de crecimiento por encima del promedio nacional (BCRP, 2017b). Por ejemplo, comercio y servicios presentaron, en los 10 años analizados, una tasa promedio de crecimiento de 6.9 % y 6.4 % respectivamente. El sector construcción creció en 8.6% en la misma década, y tuvo un auge entre los años 2007-2012, con una tasa promedio de crecimiento del 12.3%; presentando en algunos años tasa de crecimiento por encima del



15 %. Es así que, en el 2007, la tasa fue de 16.6 %; en el 2008, de 16.8%; en el 2010, la tasa alcanzó los 12.5% y en el 2012, la tasa estuvo en 15.8%. Esta situación se explica por ser años en los que el sector minero realizó grandes inversiones: previos al 2008 invirtió US\$ 1,600 millones, y su máxima inversión fue el 2011, periodo en el que alcanzó la cifra de US\$ 7,200 millones, llegando a representar el 21% de la inversión que realizó todo el sector privado en ese año (Macroconsult, 2012). Es conveniente hacer notar que la actividad minera en el Perú se realiza desde épocas ancestrales; actualmente, es el segundo productor mundial de tres minerales básicos para la industria: cobre, zinc y plata. En Latinoamérica, ocupa el primer lugar en la producción de cuatro minerales: oro, plomo, zinc y molibdeno; en producción de cobre es superado por Chile. Según Eva Arias, presidenta de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, el Perú es el segundo país del mundo con mayores reservas de plata (“Perú es el segundo país,” 2014).

Tabla 14

*Tasa de Crecimiento del PBI por Sectores (en Porcentajes)*

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio
Agropecuario	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.5	1.9	3.2	1.8	4.0
Pesca	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32	24.8	-28	15.9	-10	1.8
Minería	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5	16	5.0
Manufactura	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.6	3.8
Electricidad y agua	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9	5.9	7.3	6.4
Construcción	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9	1.9	-5.8	-3.1	8.6
Comercio	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8	6.9
Servicios	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	5.0	4.2	3.9	6.4
PBI total	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9	5.7

*Nota.* Adaptado de “Series anuales: Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>).

Según el INEI (2016c), por el lado de la capacidad de los recursos humanos, podría decirse que, entre el 2005 y el 2015, el Perú no ha experimentado gran cambio. El grado de instrucción alcanzado por la población mayor a 15 años es la que se muestra en la Tabla 15.

La tasa de la población sin ningún grado de instrucción se ha mantenido alrededor del 4% y descendió de 6.2% a 4.1 %. La población con educación primaria se ha mantenido alrededor del 20%, ha pasado del 2005 al 2015 de 26.8%, que representa 3'711,451 personas, a 21.5%, que son 4'828,972 personas. La población con nivel de educación secundaria, en los 10 años de análisis, solo ha crecido en 1.5 %. Lo mismo ha ocurrido para la población con educación superior no universitaria: ha pasado de 11.4 %, con 1'578,752 habitantes en el 2005, a 12.5%, con 2'807,542 habitantes en el 2015. Asimismo, el porcentaje de la población con educación universitaria completa sí ha tenido un crecimiento gradual e importante: pasó de 11.7%, con 1'606,449 en el 2005, a 16.4%, con 3'683,495 en el 2015. Esto significa que se cuenta en el Perú con un mayor porcentaje de la población mejor preparada en términos de conocimientos y capacidades técnicas para el desarrollo de tareas que requieren las industrias.

Tabla 15

*Porcentaje de Población (en Millones), según Nivel Educativo*

Nivel educativo/	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total mayor a 15 años	13.85	15.23	16.76	18.43	20.28	20.65	20.98	21.37	21.73	22.09	22.46
Sin nivel/inicial	6.2	5.7	5.4	5.4	5.1	5.1	4.9	4.4	4.4	4.3	4.1
Primaria	26.8	26.0	25.0	24.1	23.7	23.0	22.8	21.9	22.1	21.9	21.5
Secundaria	44.0	43.8	43.3	43.7	43.1	43.7	43.4	43.6	43.8	44.4	45.4
Superior no universitaria	11.4	12.1	12.3	12.9	13.4	13.7	14.0	13.8	13.5	12.9	12.5
Superior universitaria	11.7	12.4	14.0	13.9	14.7	14.6	14.9	16.3	16.3	16.5	16.4
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Nota.* Porcentaje de población mayor a 15 años. Adaptado de "Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2005-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c.

En cuanto a la educación de la fuerza laboral, en el Perú, el 29.8% de la población económicamente activa (PEA) posee por lo menos el grado de instrucción superior ya sea técnica o universitaria. La región San Martín ocupa el puesto 18 entre 24, teniendo una tasa de 20.6% de población con educación superior; en este sentido, las seis regiones que

presentan porcentajes más altos que el promedio nacional son las que siguen: (a) Arequipa con 40.0%, (b) Lima con 39.4%, (c) Moquegua con 38.0%, (d) Ica con 37.9%, (e) Tacna con 35.8% y (f) Tumbes con 30.2%. El porcentaje de PEA con educación superior por regiones se muestra en la Figura 8.

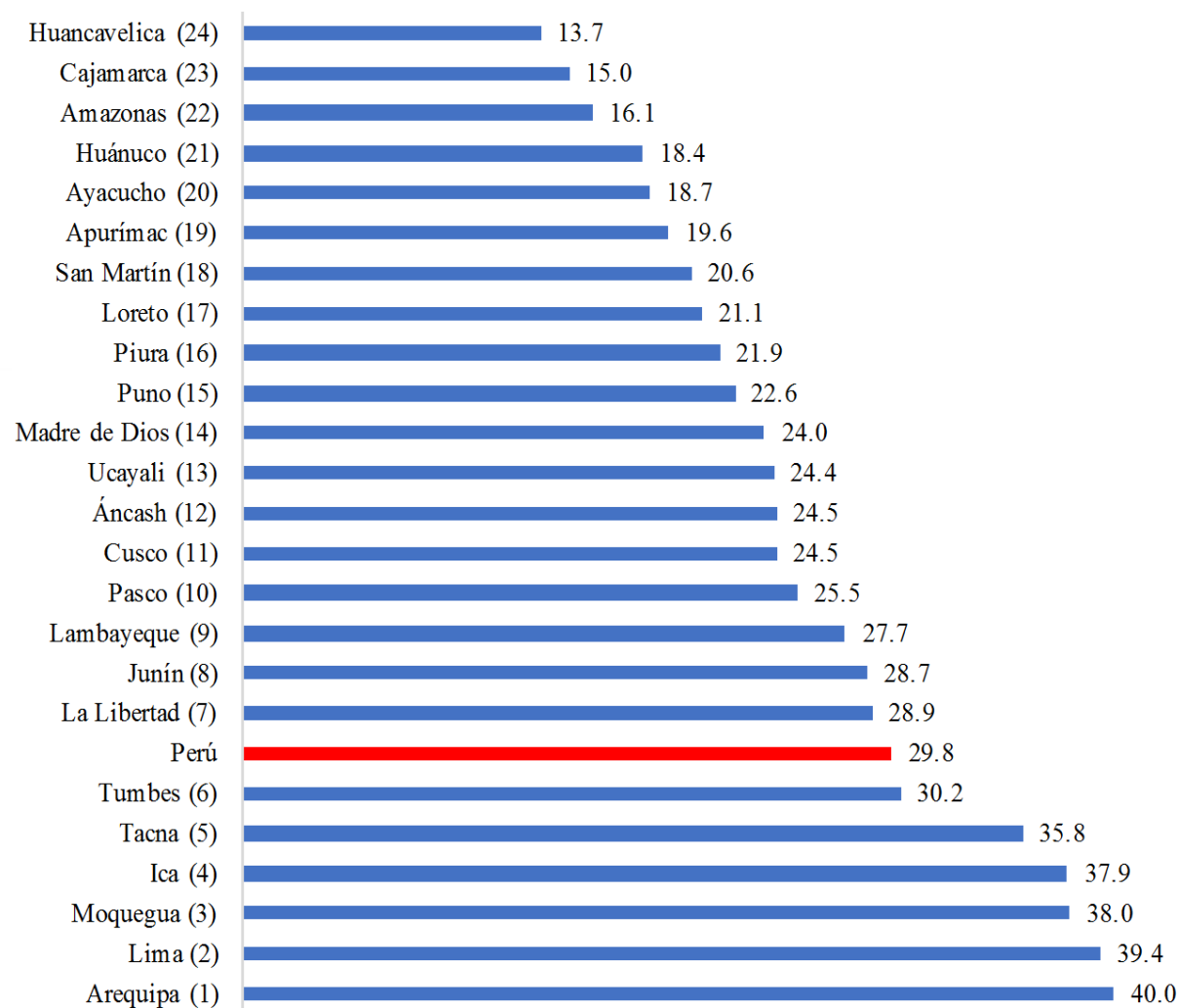


Figura 8. Educación de la fuerza laboral 2015. En porcentajes de la PEA y según grado de competitividad regional. Adaptado de *Índice de competitividad regional INCORE 2016* (p. 57), por V. Fuentes, 2016, Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

La población en edad de trabajar alcanzaba a los 16.5 millones de habitantes a diciembre del 2015 (ver Tabla 16), representando el 73.5 % de la población total del Perú. La mayor cantidad de fuerza laboral se encuentra en Lima. En esta región, se ubica el 31.4 % de la PEA. En orden de concentración de la población económicamente activa, se encuentran las regiones de Piura y La Libertad con tasas de 5.5 % y 5.8 %, respectivamente.

Tabla 16

*Distribución Porcentual de la PEA por Regiones 2005 – 2015*

Regiones	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	1.4	1.4	1.5	1.4	1.4	1.5	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4
Ancash	4.0	4.0	3.8	3.9	3.8	3.8	3.7	3.8	3.7	3.8	3.8
Apurímac	1.5	1.6	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6
Arequipa	4.3	4.2	4.3	4.1	4.1	4.1	4.2	4.1	4.3	4.3	4.2
Ayacucho	2.3	2.2	2.1	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2
Cajamarca	5.8	5.8	5.4	5.6	5.4	5.2	5.1	4.8	5.0	5.0	5.0
Callao			3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.3	3.3
Cusco	5.0	4.9	4.5	4.7	4.7	4.5	4.6	4.6	4.7	4.6	4.6
Huancavelica	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6
Huánuco	3.0	2.9	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
Ica	2.5	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.6	2.6	2.5	2.4
Junín	4.5	4.5	4.3	4.4	4.3	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3	4.4
La Libertad	5.6	5.6	5.6	5.5	5.8	5.9	5.7	5.9	5.8	5.8	5.8
Lambayeque	4.1	3.9	4.1	4.0	4.1	4.0	4.0	3.9	4.0	3.8	3.9
Lima			30.7	31.0	30.8	31.1	31.3	31.6	31.1	30.9	31.4
Loreto	3.1	3.1	3.2	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1	3.2	3.1	3.1
Madre de Dios	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5
Moquegua	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Pasco	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Piura	5.8	5.6	5.9	5.7	5.8	5.7	5.5	5.6	5.6	5.6	5.5
Puno	5.3	5.2	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	4.9	5.0	4.9
San Martín	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6	2.7	2.7	2.6	2.7	2.7	2.6
Tacna	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Tumbes	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Ucayali	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7
Lima y Callao	32.1	33.0									
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total (miles de personas)	13,867	14,356	14,903	15,158	15,448	15,736	15,949	16,142	16,329	16,396	16,498

*Nota.* Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En cuanto a las condiciones de la demanda, Porter (2009) indicó que contar con demanda interna genera ventaja competitiva de una industria o segmento de mercado determinado. Esto se debe a que las empresas de una nación ganan ventaja competitiva

respecto a sus competidores globales si los compradores nacionales del producto o servicio producido internamente son los más informados y exigentes el mundo. Estos contribuyen a que las empresas abran los ojos a las nuevas necesidades del mercado; en estricto, las estimulan a mejorar, a innovar y entrar a segmentos más avanzados.

Según el ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, un factor que impulsará el crecimiento de la economía es la demanda interna, debido a la debilidad que experimenta la demanda externa. Por tal razón, el Gobierno ha planteado políticas que permitan dinamizar el mercado interno, principalmente en lo referido a incentivar el gasto de consumo y el gasto de la inversión privada. El titular del MEF indicó que la estimación del crecimiento de la demanda interna para el 2017 estará alrededor del 4 %; es decir, S/ 513.119 millones.

Asimismo, la tasa de crecimiento promedio de la demanda interna en el periodo 2005–2016 ha sido de 8.2 %, que evidencia una caída drástica en el crecimiento en los años 2014-2016. Entre el 2005-2013, la tasa de crecimiento promedio fue de 7.7 % y, en los años 2014, 2015 y 2016, crecieron a tasas de 2.2 %, 3.1 % y 0.9 %, respectivamente. La inversión ha sido uno de los componentes de la demanda interna que ha experimentado un mayor crecimiento (9.2% entre el 2005-2016). Los consumos, tanto público como privado, en ese mismo periodo, crecieron en 6.7 % y 5.9 %, respectivamente. Con la adopción de las políticas públicas comentadas por el ministro Thorne, que promueven la inversión, sobre todo la privada, se espera que la demanda alcance o supere la tasa de crecimiento estimada por el MEF (“La demanda interna seguirá,” 2017). En la Figura 9, se muestra la evolución de la tasa de crecimiento de los componentes de la demanda interna para el periodo 2005-2016.

Un factor que contribuirá a contar con clientes informados y que estos ejerzan presión a las empresas por innovar es el desarrollo del sector comunicaciones. En ese sentido, el Perú está trabajando para incrementar la cobertura de las telecomunicaciones; en especial, en el cierre de brecha de cobertura de transferencia de datos y voz. También, se estima que esta

brecha se reducirá a cero al 2021; para lo cual el Estado invertirá US\$ 1,000 millones, que beneficiarán a 2.5 millones de peruanos, de 3,000 localidades en 13 regiones (Huamán, 2016).

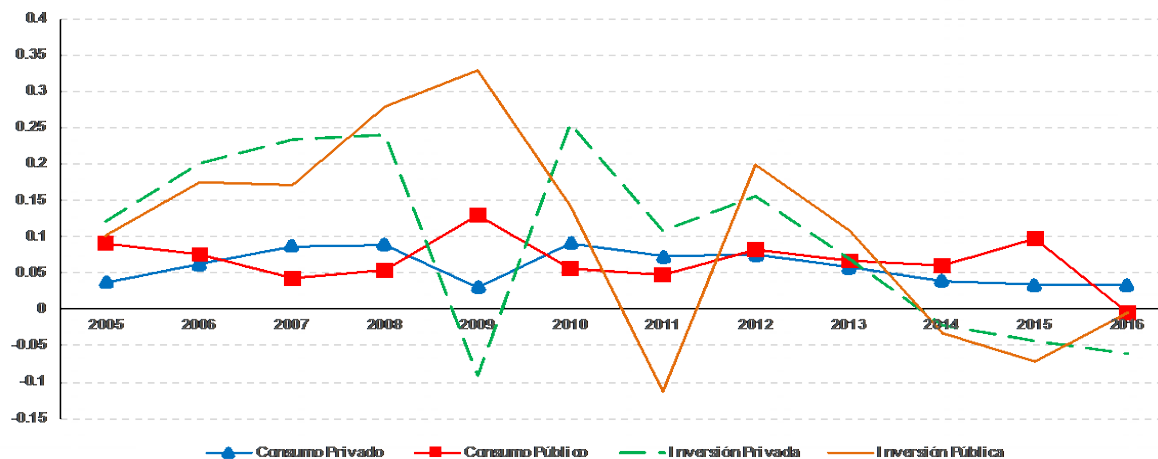


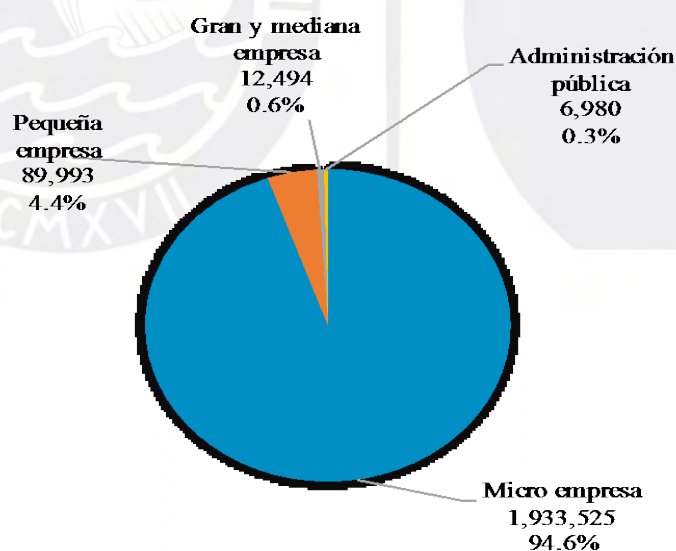
Figura 9. Evolución de la demanda interna 2005-2016. Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)).

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

Entre todos los vértices del rombo de la competitividad propuesto por Porter (2009), se podría decir que la rivalidad de las empresas internas es posiblemente la más importante, debido a que este hecho ejerce un efecto inspirador, estimulante y alentador sobre los demás. El alto grado de competencia o rivalidad interna obliga a las empresas a innovar y mejorar; en esencia, se incitan en una ida y vuelta de unas contra otras para realizar las acciones que siguen: (a) reducir costos de producción, (b) mejorar la calidad de los bienes producidos y servicios brindados, y (c) crear nuevos productos y procesos.

Cuando una empresa interna tiene éxito, es prueba de que es posible avanzar en ese contexto y esto genera incentivos para atraer nuevos jugadores al sector. En consecuencia, cuanto más centralizado esté la competencia o rivalidad entre las empresas, esta será cada vez más intensa. Cuanto más intensa será mejor, ya que ello fuerza a todas las empresas de la industria a invertir en investigación y desarrollo. En consecuencia, les va dar la competitividad que necesitan para triunfar sobre las empresas del exterior (Porter, 2009).

De acuerdo con el INEI (2016b), las unidades empresariales en Perú, a diciembre del 2015, alcanzaron la cifra de 2'042,992 (ver Figura 10) y estuvieron caracterizadas por ser, en su mayoría, microempresas; constituyen el 94.6 % o 1'933,525 empresas. Este tipo de unidades empresariales son aquellas cuyas ventas anuales son menores a 150 UIT. El 4.4%, es decir 89,993 empresas son catalogadas como pequeñas empresas, con un nivel de ventas de las 150 UIT; pero es menor a 1,700 UIT. El 0.6% o 12,494 son medianas con ventas mayores a 1,700 UIT y menores a 2,300 UIT. Se consideran grandes empresas las que tienen ventas que superan los 2,300 UIT y el 0.4% o 6,980 son empresas que pertenecen al sector público. Es importante mencionar que el Estado peruano promueve el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, lo cual se evidencia a través de la promulgación de la Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial (Ley 30056, 2013). Esta norma tiene como objetivo promover la competitividad, el ingreso a la formalidad y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, con el objetivo de lograr empleo digno para las personas.



*Figura 10.* Estructura empresarial del Perú al 2015. Adaptado de “Perú: Estructura empresarial 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016b ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)).

Los sectores económicos que concentran la mayor cantidad de empresas son las que generan la mayor tasa de empleo y contribuyen al PBI del país. Estos son los que siguen: la

manufactura, el comercio y servicio. Los tres sectores mencionados concentran el 94.8% con 1'936,911 del total de empresas en el país (ver Figura 11). El sector comercio es el que presenta mayor participación con 45.5% (929,231); le sigue el sector servicios con 41.1% (840,033); el sector manufactura con 8.2% (167,647), y los otros servicios de la economía representan el 5.2 % con 106,081 de unidades empresarial (INEI, 2016c).

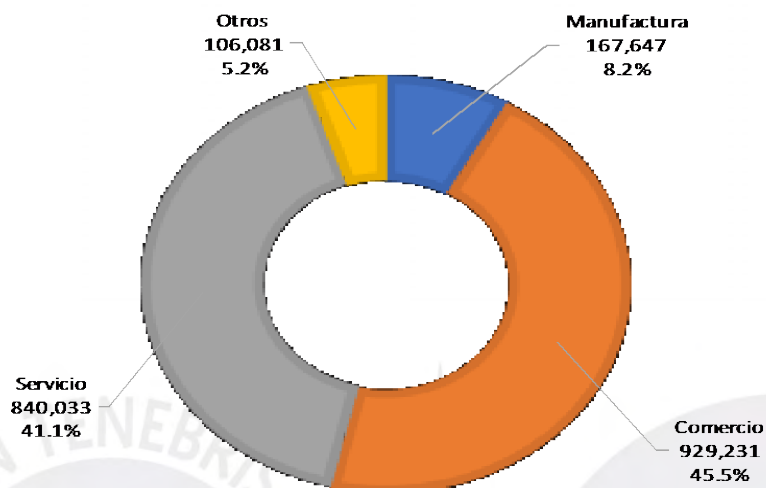


Figura 11. Estructura empresarial por grandes sectores económicos, Perú 2015.

Adaptado de "Perú: Estructura empresarial 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)).

Según INEI (2016b), al igual de lo que pasa a nivel nacional, la mayor concentración de empresas se da en el segmento de microempresas. Del total de empresas de los sectores de comercio, manufactura y servicio, el 95.1% pertenece a este rubro; 4.0% pequeñas empresas y 0.5% mediana y gran empresa, y 0.4% son empresas públicas (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Participación de los Sectores en la Estructura Empresarial 2015*

Sector	Manufactura	Comercio	Servicio	Total tres sectores	Participación porcentual
Microempresa	156,872	890,132	794,640	1,841,644	95.1
Pequeña empresa	9,013	34,310	34,600	77,923	4.0
Gran y mediana empresa	1,752	4,760	3,924	10,436	0.5
Administración pública	10	29	6,860	6,899	0.4
Total	167,647	929,231	840,033	1,936,911	100.0

Nota. Adaptado de "Perú: Estructura empresarial 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)).



### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El cuarto vértice del diamante competitivo de Porter se refiere a la capacidad que tienen los sectores que sirven de apoyo a las unidades industriales en aportar a la competitividad. En ese sentido, Porter (2009) señaló que los proveedores internacionalmente competitivos asentados en el interior de una nación contribuyen a crear diversas ventajas, principalmente en los procesos relacionados a venta y marketing. La contribución de los proveedores a la competitividad está dada, en primera instancia, porque tienen la capacidad de suministrar los recursos de forma eficaz, eficiente, económica, con rapidez y, en ocasiones, de una manera que va más allá de lo preferente. Con todo ello, Porter indicó que las empresas y las industrias nacionales se favorecen al máximo cuando los proveedores son, al mismo tiempo, competidores globales. En definitiva, es perjudicial para una nación o empresa crear proveedores absolutamente dependientes de la industria nacional y que no puedan servir a competidores extranjeros. Cuanto más global sean los proveedores, las empresas dentro de una nación podrán, con mayor facilidad, proveerse de materiales, componentes o tecnologías que se encuentran disponibles en el extranjero; sin que esta forma de dotación de recursos perjudique la innovación o el rendimiento que se debe facilitar a los productos del sector.

Según la Cámara de Comercio de Lima CCL (“Perú tiene acuerdos,” 2016), los principales países proveedores de bienes del Perú al 2015 son los que siguen: China, Estados Unidos, Brasil y la India. Al cierre del 2015, China había exportado hacia el Perú bienes por un valor de US\$ 8,672 millones, lo cual representa el 22% del valor total de importaciones. Estados Unidos exportó hacia el Perú bienes por un valor de US\$ 7,865 millones, y representó el 20 % del valor de las importaciones.

Al 2016, el Perú aún no cuenta con empresas globales. La presencia de empresas nacionales en América Latina apenas alcanza a cinco. A esta presencia la revista *América*

*Economía* la denomina empresas multilatinas. Las empresas que están clasificadas entre las 100 empresas con esta denominación son Aje Group en el puesto 9, Alicorp en el 41, Grupo Belcorp en el 43, Ferreycorp en el 85 y el Grupo Gloria en el 86 (“Multilatinas 2016”, s.f.).

Por el lado de la innovación, el Perú, durante el periodo 2005-2015, no ha presentado destino de gasto como porcentaje del PBI para investigación y desarrollo. En el 2016, se registró S/ 5,000 millones, inversión realizada, básicamente, por el sector privado; el 66.9% de esta inversión se concentró en centros de investigaciones privadas. Según la UNESCO, este monto de inversión solo alcanzaría a representar el 0.2% del PBI, muy por debajo del porcentaje regional, que se encuentra en 0.7%. Para el 2017, el porcentaje de PBI que destinará el Gobierno para investigación y desarrollo en entidades públicas será de 0.15% (“Perú invirtió S/ 5000 millones,” 2017). Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2016), los países que invierten más en investigación y desarrollo son Suiza, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia y Singapur. En el mismo ranking, el Perú ocupa el puesto 71 de un total de 128 países evaluados.

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

El crecimiento favorable de seis de los pilares de competitividad de un total de 12, en el que sobresale el de instituciones, hace que el Perú se encuentre en la mitad del ranking mundial. De acuerdo con lo expuesto, se puede afirmar que existe mucho potencial por desarrollar, por lo que es una necesidad nacional cerrar la brecha de infraestructura en aeropuertos, puertos, carreteras y ferrocarriles, así como de telecomunicaciones. Para tal fin, el Gobierno necesita una inversión al año 2025 de US\$ 159,549 millones.

El país muestra un panorama positivo de crecimiento sostenido del PBI, apoyado por los sectores mineros, comercio, manufactura y servicio. Cabe resaltar que el Gobierno no ha destinado presupuesto para investigación y desarrollo. Ambos son fundamentales para el

crecimiento del país en vías de la mejora del conocimiento de las propiedades de la flora silvestre, productividad, calidad y elaboración de productos terminados.

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

Según D'Alessio (2015), El análisis PESTE está referido a las fuerzas externas de la organización en los ámbitos político, económico, social, tecnológico y ecológico. Dichos aspectos tienen influencia sobre el logro de la competitividad de las organizaciones.

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

El Perú, gracias al crecimiento económico sostenido que ha experimentado durante los últimos años, se ha vuelto uno de los países referentes de América del Sur. Dicha situación ha traído la atención de inversionistas hacia el país. Por tal razón, se espera que el actual Gobierno fomente la inversión privada y extranjera.

En el plano de legislación laboral, según el índice de competitividad del World Economic Forum, la rígida legislación en este ámbito es el tercer factor más problemático para hacer negocios en el país, y se constituye una de las principales causas de la informalidad. Por su parte, Gustavo Yamada, decano de la Facultad de Economía de la Universidad Pacífico, señaló que dicha rigidez produce al menos 20 puntos del 60 % de informalidad en el país. Adicionalmente, Miguel Jaramillo, director de Grade, indicó que los sobrecostos laborales hacen poco atractivos la formalidad, sobre todo, en las medianas empresas (Mariluz, 2014).

El marco legal que ampara la administración de la provincia de Rioja es la Constitución Política del Perú de 1993. En esta, se definen las competencias municipales, a las que se les otorga la autonomía política, administrativa y económica. En la Ley de Reforma Constitucional (Ley 27680, 2002), Capítulo XIV del Título IV sobre descentralización, se describe el alcance de las funciones de los gobiernos locales.

La ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 27293, 2000) tuvo como objetivo optimizar el uso de recursos públicos destinados a la inversión. Para tal fin, se establecieron principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión. Esta ley ha sido modificada por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) y, con ello, todo el proceso de contrataciones del Estado (MEF, s.f.-b).

Por su parte, la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ley 28522, 2005) tiene como misión encargar al CEPLAN la conducción y participación de los diversos organismos del sector público. De esta manera, en conjunto con el sector privado, se formula y se realiza el monitoreo de los planes y objetivos estratégicos de desarrollo en los niveles nacional, regional y local. Es decir, se opera de forma descentralizada.

El Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo (Decreto Supremo N° 171-2003-EF) se encarga de establecer disposiciones relacionadas a la sociedad civil. En concreto, busca que estas directivas aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto con los planes de desarrollo concertados de los gobiernos regionales y locales. Igualmente, promueve la fiscalización de la gestión.

En cuanto a la promoción de inversiones, el Decreto Legislativo N° 1252-2016 creó el Sistema Nacional de Programación Multianual y de Gestión de Inversiones. Tiene la labor de orientar el uso de los recursos del Estado destinados a la inversión. Su finalidad es la efectiva prestación de servicios y proveer de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

La Resolución Directoral N° 001-2017-EF/63.01 es la denominada Directiva para la Programación Multianual en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y

Gestión de Inversiones. Establece los procesos y disposiciones aplicables para el funcionamiento de la fase de formulación y evaluación del ciclo de inversión. Dicho procedimiento es aplicable a las entidades del sector público no financiero sujetas al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Además, la Constitución Política del Perú de 1993, en el Capítulo II del Título IV, establece que el Estado determina la política nacional del ambiente y promueve el uso sostenible de los recursos naturales, así como la conservación de la diversidad biológica y de las áreas naturales. Del mismo modo, existe la Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley 26834, 1997), que tiene por objeto regular el establecimiento del régimen legal, administración, manejo e incremento de las Áreas Naturales Protegidas. Su fin es velar por la conservación de la diversidad biológica, asegurar el funcionamiento de los procesos ecológicos esenciales y garantizar la perpetuidad de los sistemas naturales.

La Resolución Suprema N° 0293-87-DGFF-AG, la cual crea el Bosque de Protección Alto Mayo, considera la protección de las zonas para la conservación de suelos. Asimismo, busca proteger las cuencas hidrográficas, que son la fuente de abastecimiento de agua para consumo, y la vida silvestre, en especial de las que están en vías de extinción. Igualmente, tiene como objetivo conservar los valores de carácter científico para la investigación y los paisajes para promover el turismo y la recreación.

El Decreto Supremo N° 010-2015-MINAM aprueba disposiciones relacionadas a la investigación. Esta norma promueve el desarrollo de investigaciones científicas públicas y privadas dentro de zonas naturales. Con ello, se simplificó el proceso de otorgamiento de autorización de investigación

La Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios (Ley 29785, 2011) establece los principios y el procedimiento respecto a las medidas legislativas o administrativas que les afecten directamente. Estas tienen que ver con su existencia física,

identidad cultural, calidad de vida o desarrollo. La finalidad de la consulta es alcanzar un acuerdo o consentimiento entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios respecto a la medida legislativa o administrativa que les afecte directamente.

También, se cuentan con los Tratados de Libre Comercio que favorecen la exportación de productos como el café, cacao y plantas ornamentales a países como Estados Unidos, Canadá, Singapur y la Unión Europea, entre otros (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.). Además, se tiene la Convención para la Protección de la Flora, Fauna y las Bellezas Escénicas Naturales de los Países de América, para proteger las áreas naturales, flora y fauna (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.). Otra normativa es la propuesta en la Convención para el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Extinción, la cual tiene por finalidad establecer los controles de comercio de productos y especies de flora y fauna amenazadas de extinción (Acuerdos Comerciales del Perú, s. f.).

Asimismo, el Convenio sobre la Diversidad Biológica establece los compromisos mundiales y nacionales para identificar y monitorear la biodiversidad. Además, se preocupa por la conservación in situ y ex situ (colecciones biológicas y bancos genéticos), y el uso sostenible de los componentes investigación, educación y conciencia pública. Incluso, se encarga del intercambio de información entre países desarrollados y en vías de desarrollo para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad (Acuerdos Comerciales del Perú, s.f.).

En resumen, las principales oportunidades que se puede aprovechar de la región San Martín son las siguientes:

- Contar con área natural protegida, en la cual hay una diversidad de flora y fauna.
- Tratados de Libre Comercio con varios países que permiten el aumento de las exportaciones de productos peruanos.
- Convenios para proteger la biodiversidad y decretos que permiten su investigación.

Dentro de las debilidades, se encuentran las que siguen:

- Los altos costos laborales.
- Poca firmeza en la aplicación de leyes de protección de la biodiversidad.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El presupuesto de la región San Martín ha crecido en valores absolutos en relación directa al aumento de presupuesto nacional y alcanzando mayor participación en el presupuesto en el año 2017 con 0.46 % del presupuesto nacional y por un monto de S/ 657.12 millones (ver Tabla 18). En cuanto al financiamiento, en el sector agrario, se tiene a Agrobanco, que es el principal apoyo financiero del Estado para los agricultores. Esta institución otorga créditos desde tasas que van desde el 15 % hasta el 23 %, dependiendo del monto y tiempo del crédito (“Agrobanco colocó créditos,” 2015). A su vez, en el año 2012, se publicó que Agrobanco lanzó su programa Crediterra para fomentar la adquisición de tierras con tasas que oscilan entre el 12 % y 14 % (“Agrobanco lanza programa,” 2012).

Tabla 18

*Evolución del Presupuesto Regional en Miles de Soles*

Año	San Martín	Nacional	% Participación
2017	657'125,532	142,471'518,545	0.46
2016	512'381,356	138,490'511,244	0.37
2015	499'458,128	130,621'290,973	0.38
2014	455'197,093	118,934'253,913	0.38
2013	449'087,092	108,418'909,559	0.41
2012	267'311,818	95,534'635,146	0.28
2011	192'077,192	88,460'619,913	0.22
2010	138'328,886	81,857'278,697	0.17

*Nota.* Adaptado de “Aprobación presupuestal,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), s.f.-a. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>).

Del mismo modo, el sector agrario tiene a disponibilidad a PROCOMPITE. Dicho organismo otorga cofinanciamiento de hasta el 80% por montos menores a S/ 200,000 o hasta el 50% por montos superiores a S/ 200,000. Este cofinanciamiento es para el financiamiento de maquinaria, equipos, insumos, infraestructura, materiales y servicios. Solo se brinda

cuando se integra dentro de la cadena de valor a los productores de las comunidades de una localidad para lograr el desarrollo económico local o regional (MEF, 2015). Adicionalmente, el Ministerio de Agricultura y Riego cuenta con el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL), que tiene como objetivo promover el desarrollo agrario rural mediante financiamiento de proyectos de inversión pública en las zonas de menor grado de desarrollo.

Como se puede apreciar en la Tabla 19, el crecimiento sostenido del PBI de la Región de San Martín ha contribuido favorablemente a reducir la tasa de desempleo, que fue de 1.8% de la PEA en el año 2015. Por otro lado, la inflación en Perú, de acuerdo con el BCRP (2017), estuvo en 3.22%, 4.4% y 3.23%, durante los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente. Por tal razón, se puede apreciar una tendencia estable, lo que representa riesgos económicos para el país. Además, el BCRP se conduce bajo metas explícitas de inflación a fin de generar confianza en la moneda nacional y favorecer la desdolarización y anclar las expectativas inflacionarias.

Tabla 19

*Principales Indicadores de la Región San Martín*

Año	PBI S/ miles	Población	PBI per cápita	Tasa de desempleo
2009	3'740,600	771,021	4,851	3.7
2010	4'034,361	782,932	5,153	1.8
2011	4'245,537	794,730	5,342	2.1
2012	4'752,177	806,452	5,893	2.2
2013	4'828,116	818,061	5,902	1.8
2014	5'174,598	829,520	6,238	2.1
2015	5'499,754	840,790	6,541	1.8

*Nota.* Adaptado de "Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)).

El sector turismo en el Perú ha venido creciendo sostenidamente como puede apreciarse en la Tabla 20, y ha atraído, hasta el año 2015, a 3.5 millones de visitantes y



generando divisas por US\$ 4151 millones. Cabe resaltar que existe un potencial de generación de mayores divisas per cápita. Del mismo modo, el Gobierno Regional de San Martín (GORESAM, 2015) sostuvo que el turismo en la región, durante el 2014, atrajo 964,115 turistas, en especial, debido a sus paisajes. Esta situación la hace una zona con importante potencial para el turismo de aventura. Según el INEI (2012), la actual capacidad instalada para el turismo presenta 653 establecimientos con un total de 9,305 habitaciones y 15,249 camas.

Tabla 20

*Principales Indicadores del Sector Turismo*

Año	Número de visitantes		Divisas (Mill. US\$)		Divisas per cápita US\$		Balance (saldo)		
	Entrada	Salida	Ingreso	Egreso	Ingreso	Egreso	Visitantes	Divisas (Mill. US\$)	Per cápita (US\$)
2006	1'720,746	1'857,083	1,775	1,047	1,032	564	- 136,337	728	468
2007	1'916,400	1'914,886	2,007	1,243	1,047	649	1,514	764	398
2008	2'057,620	1'913,029	2,396	1,432	1,164	749	144,591	964	416
2009	2'139,961	1'890,508	2,440	1,403	1,140	742	249,453	1,037	398
2010	2'299,187	2'057,793	2,475	1,647	1,077	800	241,394	828	276
2011	2'597,803	2'131,899	2,814	1,768	1,083	829	465,904	1,046	254
2012	2'845,623	2'296,131	3,073	1,900	1,080	827	549,492	1,173	253
2013	3'163,639	2'363,879	3,925	2,114	1,241	894	799,760	1,811	346
2014	3'214,934	2'441,705	3,908	2,119	1,215	868	773,229	1,789	348
2015	3'455,709	2'594,881	4,151	2,351	1,201	906	860,828	1,800	295

*Nota.* Adaptado de "Indicadores del sector turismo, 2001-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/cap20/ind20.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/ind20.htm)).

En las fuerzas económicas se puede encontrar las siguientes oportunidades que pueden ser aprovechadas por la provincia de Rioja.

- Promoción de la actividad turística a nivel nacional, y de incentivos para la actividad turística interna y externa.
- Baja tasa de interés de Agrobanco para préstamos a agricultores.

- Existencia de programas del Estado como PROCOMPITE y AGRORURAL para financiamiento de proyectos de ampliación de frontera agrícola y mejora de la productividad.
- Nivel de inflación estable, que se mantiene dentro de los rangos establecidos por el Gobierno central.

En cuanto a las amenazas, en lo económico se puede identificar las siguientes:

- Presupuesto de la región que no supera el 0.5% respecto al presupuesto nacional.
- Ingreso per cápita regional menor al valor de la canasta básica familiar.

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

La población de la región San Martín alcanzó un total de 851,883 habitantes en el año 2016. Las principales ciudades con mayor población son la provincia de San Martín con 190,026 habitantes, Moyobamba con 151,022 habitantes y Rioja con 130,567 habitantes. Entre estas tres ciudades se concentra el 55 % de la población total de la región (ver Tabla 21).

Tabla 21

#### *Evolución de la Población de la Región San Martín*

Provincia	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Moyobamba	125,026	128,776	132,571	136,414	140,299	144,216	148,160	151,022
Bellavista	52,623	53,691	54,754	55,815	56,870	57,917	58,954	59,894
El Dorado	35,927	36,670	37,411	38,152	38,889	39,622	40,349	40,999
Huallaga	25,279	25,316	25,342	25,357	25,359	25,351	25,328	25,464
Lamas	82,395	82,907	83,383	83,825	84,231	84,597	84,921	85,667
Mariscal Cáceres	52,158	51,959	51,735	51,489	51,221	50,927	50,608	50,668
Picota	40,143	40,891	41,632	42,369	43,100	43,823	44,533	45,212
Rioja	112,424	115,073	117,725	120,387	123,053	125,715	128,367	130,567
San Martín	170,688	173,556	176,384	179,184	181,946	184,662	187,320	190,026
Tocache	74,358	74,093	73,793	73,460	73,093	72,690	72,250	72,364
Población total	771,021	782,932	794,730	806,452	818,061	829,520	840,790	851,883

*Nota.* Adaptado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)).

De acuerdo con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2015), las tasas de migraciones internas en Perú han disminuido entre el periodo 1988-1993 y el periodo 2002-2007 de 8.4 % a 6.2 %. Para el caso de San Martín, sucedió de similar manera: de 8.5 % a 6.3% en los mismos periodos mencionados. Cabe resaltar que la región San Martín tiene la tasa más alta de migración interna, producto de la riqueza de sus recursos naturales; seguida de Cusco con 4.1% y Junín con 3.8%.

Por su parte, las ciudades más importantes de las provincias son Moyobamba, con 85,125 habitantes, y Tarapoto, con 73,875 habitantes. Según el BCRP (2015), en la actualidad, Tarapoto está adquiriendo una gran atracción para la inversión en comercio. Se debe mencionar, al respecto, que el grupo Pentarama construyó un centro comercial con una inversión que osciló entre US\$ 3 y US\$ 5 millones, y que contiene cinco salas de cine, un *food court* y tiendas comerciales. Del mismo modo, el grupo Interbank adquirió un terreno de 30,000 m<sup>2</sup> para la construcción de un Centro Comercial Real Plaza.

En cuanto a variables sociales de la región San Martín, se puede apreciar en la Tabla 22, que aún es insuficiente la cobertura de servicios básicos sobre todo en agua y desagüe. Esto puede afectar la salubridad; incluso, si bien el 90 % de hogares posee electricidad, el servicio está en los hogares durante 13.6 horas al día en promedio. Por eso, existe oportunidad para que el Gobierno regional enfatice su trabajo en la búsqueda de recursos para dotar de servicios básicos a la población y tener la base para la atracción del turismo extranjero.

Por otro lado, en salud cuenta con una adecuada cantidad de hospitales y centros de salud, lo cual permite que la población este atendida sin problemas de acuerdo con el número de habitantes, para ello dispone de 20 hospitales, los mismos que se han casi duplicado desde el 2010; 90 centros de salud y 310 puestos de salud. Por otro lado, la tasa de desnutrición, ha ido mejorando notoriamente, reduciéndose en 10 puntos desde el 2010 al 2015, siendo esta de 16.3, tal como se aprecia en la Tabla 22 (INEI, 2017).

Tabla 22

*Cobertura de los Servicios Básicos en la Región San Martín*

San Martín (%)		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Infraestructura	Cobertura de electricidad	76.4	80	84.6	87.8	88.5	90
	Cobertura de agua	63	58.1	67.3	73.5	76.4	80.3
	Continuidad de agua (h/día)						13.6
	Cobertura de desagüe	37.5	36.8	39.2	39.1	39.4	40.4
	Hogares que consumen agua segura	8.7	17.2	21.1	8.8	9.3	10.5
	Hogares con Internet	6	5.7	8.9	8.4	9.2	8.8
	Hogares con al menos un celular	71	70.9	76.1	78.6	81.3	85.4
Salud	Hospitales	11	13	15	15	18	20
	Centro de salud	93	98	105	74	87	90
	Puestos de salud	344	334	331	310	323	310
	Tasa de desnutrición (OMS)	26.8	22.8	16.8	15.5	16	16.3
Educación	Analfabetismo (%)	7	6.9	6.5	7.7	8.1	6.8
	Población con primaria	35.5	37.9	34.3	36.8	40.9	39.1
	Población con secundaria	39.3	37.6	39.9	38.8	36.7	38.7
	Población con superior no universitaria	12.8	11.8	13.2	12.5	9.9	10.4
	Población con superior universitaria	9.3	8.1	8.7	8.3	8.6	8.2
	Colegios con Internet (% del total)						14.2
Empleo	Tasa de desempleo	1.8	2.1	2.2	1.8	2.1	1.8

*Nota.* Adaptado de “Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)).

En educación, factor clave para medir el desarrollo, el analfabetismo se ha venido reduciendo satisfactoriamente. Sin embargo, la población con educación superior técnica y universitaria es importante desarrollarla para poder emplear mano de obra con cualidades calificadas en caso de inversiones. El caso de éxito en educación que el Gobierno del Perú debería seguir es el modelo finlandés, catalogado como el mejor del mundo. Este imparte la educación a todos sus habitantes en la misma forma y sin diferencias de estructura curricular, la cual es definida en contenido y métodos de enseñanza por el Ministerio de Educación y la Dirección Nacional Finlandesa de Educación. El Gobierno finlandés tiene como objetivo principal que todos sus habitantes tengan acceso a la educación en forma obligatoria a partir de los siete años durante nueve años. Por esto, no representa costos para las familias y es el Gobierno el que asume ese gasto, incluyendo materiales y transporte; estos dos, en preescolar

y educación básica. Según el informe de Mc Kinsey, el factor clave lo constituyen los profesores, para lo cual se eligen a los mejores alumnos que salen de la enseñanza, que son educados con los mejores profesores universitarios. Además, la remuneración es bastante atractiva como otros profesionales y les dan seguimiento durante sus primeros años profesionales (Enkvist, 2010).

Por otro lado, en el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 del Gobierno Regional de San Martín (2015) se destinó un presupuesto de S/ 1'000,000 para la mejora de la competitividad de la microempresa en las cadenas productivas, con jóvenes organizados de la región. En cuanto a seguridad ciudadana, la región, dentro del programa de reducción de delitos y faltas en contra de la ciudadanía, cuenta con el 64,6 % de comisarías que poseen servicios básicos adecuados al 2016, lo cual evidencia un aumento con respecto al 2012, que registró un 61.36%.

Entre las principales oportunidades que se han identificado en esta fuerza se encuentran las siguientes:

- La región San Martín atrae la inversión y es una de las principales regiones que atrae la migración.
- La calidad educativa estaría mejorando, sin embargo, aún es insuficiente para estar acorde con la atención del turismo internacional.
- Copiar el modelo finlandés con enfoque en tener a los mejores profesores y que la educación sea obligatoria y subsidiada por el Estado.
- Inversión en infraestructura en centros comerciales o *malls*, que promueven el comercio formal y la presencia de grandes cadenas de tiendas de almacén para la venta al menudeo.
- Inversión por parte del Gobierno regional en promoción del desarrollo de la microempresa.

La amenaza que se encontró es la siguiente:

- Servicios básicos deficientes, los factores de cobertura de los servicios están por debajo del promedio nacional.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión en telecomunicaciones, como se aprecia en la Tabla 23, es realizada a través del Fondo de Inversión en Telecomunicación (FITEL), adscrito al sector de transporte y comunicación, del cual un representante del ministerio del sector es el secretario técnico. FITEL es un fondo de inversión en telecomunicación creado por el Estado peruano para brindar acceso universal a estos servicios; principalmente para la transferencia de voz y datos. En estricto, es un fondo que permite incorporar a más localidades a la red de llamadas telefónicas, acceso y uso de Internet. Con ello, se estima que se contará cada vez con más compradores internos mejor informados y con mayor presión en las empresas para generar productos más competitivos.

Tabla 23

#### *Proyectos Comprometidos a Ejecutar por FITEL*

Fecha de adjudicación	Regiones	km	Localidades	Población (mm)	Subsidio FITEL (USD mm)		
					Acceso	Transporte	Total
2º Semestre 2016	Amazonas	1255	247	0.4	72	25	97
	Ica	938	85	0.8	22	18	40
	Lima	1,797	264	1.3	62	36	98
2º Semestre 2016	Moquegua	543	56	0.2	17	10	27
	Tacna	466	51	0.3	17	9	26
1º Semestre 2017	Ancash	1,994	429	1.1	91	41	132
	Junín	1,771	324	1.4	69	36	105
	Puno	2,556	418	1.4	84	40	124
	Arequipa	2,643	162	1.3	33	48	81
2º Semestre 2017	Huánuco	1,150	258	0.9	53	22	75
	La Libertad	1,122	447	1.9	92	20	112
	Pasco	784	108	0.3	22	14	36
	San Martín	1,376	230	0.8	47	25	72
Total		18,395	3,079	12	681	344	1,025

*Nota.* Adaptado de “Plan operativo institucional 2016,” por el Fondo de Inversión de Telecomunicaciones (FITEL), 2016 (<http://www.fitel.gob.pe/archivos/FI5769b0bf0b7e1.pdf>).

Según el FITEC (2016), en cuanto al acceso a tecnología de la información, el Estado peruano estableció la estrategia de promoción de la banda ancha a todo el territorio nacional. Esta permitirá mayor acceso a Internet por medio del desarrollo de infraestructura, redes de acceso y desarrollo de contenidos y usos de Internet; así como desarrollo de servicios de radiodifusión digital (televisión y radio). Por otro lado, se busca facilitar la conexión entre el Estado y los ciudadanos sobre todo en los sectores de salud, educación y seguridad, mediante la utilización de la red dorsal nacional de fibra óptica. Esta conexión entre el Estado y las entidades públicas buscan la creación de módulos de capacitación virtual en salud y educación, sobre todo; así como alertar oportunamente a las fuerzas de seguridad ciudadana sobre posibles riesgos.

En cuanto al cacao, el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI, 2016b) indicó que la productividad promedio por hectárea a nivel mundial es de 460 kg/ha. Al 2013, países como Guatemala tenían 3025 kg/ha; Tailandia, 2667 kg/ha; Santa Lucía, 1750 kg/ha, y Perú, ubicado en el séptimo lugar con 729 kg/ha. La región San Martín produce el 43% de la producción nacional, seguido de Junín con 18%. Cabe resaltar que la mayor productividad por hectáreas, al 2015, la tiene Pasco con 1,154 kg/ha, Cajamarca con 1059 kg/ha, Junín con 925 kg/ha, Ucayali con 820 kg/ha y San Martín con 815 kg/ha. En tal sentido, para aumentar la productividad del cacao se debe seguir el modelo de Guatemala, país que tiene un sistema de siembra de cada árbol de cacao a una distancia de tres metros y promueve que el trasplante sea de árboles jóvenes para que la calidad aumente (PrensaLibre.com, 2014). En el caso de Nicaragua, la empresa ECOM, con el uso de biotecnología ha logrado reducir el tiempo en que la planta inicia su producción de 3.5 años a 1 año 2 meses (“Empresa desarrolla,” 2017).

Adicionalmente, se están realizando estudios sobre el genoma del cacao. Esto permitiría aumentar la productividad y calidad del grano de cacao. En consecuencia, el grano

sería más resistente a plagas y enfermedades, como hongos, a las que están muy expuestos (“El genoma del cacao,” 2010).

Por el lado de las fuerzas tecnológicas y científicas, las oportunidades y amenazas identificadas son las siguientes:

#### Oportunidades

- Establecimiento de la estrategia de promoción de la banda ancha a nivel nacional, que permitiría la mayor cantidad de la población con acceso a redes e Internet.
- Utilización de la red dorsal de fibra óptica, donde el Estado busca conectar a la población con los sectores de educación, salud y seguridad.
- Existe un potencial por aumentar la productividad del cacao, mediante el uso de técnicas usadas en Guatemala y biotecnología en Nicaragua.

#### Amenaza

- Transformación de la semilla del cacao y demás productos agrícolas para que puedan ser cultivados en diferentes climas y pisos altitudinales.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Dentro de los principales problemas que enfrenta la región de San Martín se encuentran la deforestación y el vertimiento de desagües sin ningún control o tratamiento sobre los ríos, lo que afecta las especies acuáticas y el recurso hídrico. Además, se tiene el abuso de agroquímicos en agricultura, ya que no existe control sobre las emisiones de gases que impactan el medio ambiente (ladrilleras, fábricas de cemento, parque automotor), entre otros (Consejo Nacional del Ambiente [CONAM], 2004). Para la deforestación, de acuerdo con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP, 2017), se puede hacer uso de los bonos de carbono con el fin de ayudar al cuidado y mantenimiento de sus áreas naturales, como el Parque Nacional Cordillera Azul, la Reserva Nacional de Tambopata, el Parque Nacional de Bahuaja Sonene y el Bosque de Protección del Alto Mayo,



donde empresas como Disney, Toyota, Paul Mitchell, Microsoft, United Airlines, entre otras, vienen participando para compensar sus emisiones de carbono adquiriendo créditos. Según estimaciones de la United Nations Office on Drugs and Crime u Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2014), el valor de los bonos podría oscilar entre los S/ 8,000 millones y S/ 74,000 millones.

Por el lado de las fuerzas ecológicas y ambientales, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

#### Oportunidad

- Uso de bonos de carbono que se manifiestan como una oportunidad de reforestación y preservación de la flora y fauna de la región.

#### Amenazas

- Deforestación con tala de bosques, que está provocando una reducción de la flora, así como desestabilizando los suelos.
- Contaminación de ríos por falta de control de vertimiento de desagües y otras actividades económicas no reguladas.

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

La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) sirve para consolidar las oportunidades y amenazas; no en forma de listado, sino que identifica las variables más importantes. La matriz debe permitir a los formuladores de la estrategia resumir y evaluar la información proporcionada por el PESTE. Es importante señalar que las organizaciones deben responder a las variables identificadas ya sea formulando estrategias defensivas u ofensivas (D'Alessio, 2015). A continuación, en la Tabla 24 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos para la provincia de Rioja, compuesta por 16 factores identificados y analizados.

Tabla 24

*Matriz Evaluación de Factores Externos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Oportunidades</b>			
1 Demanda mundial de turismo en crecimiento y desarrollo de políticas internas para la promoción de circuitos turísticos	0.12	3	0.36
2 Perú es considerado entre los cinco mejores destinos a nivel mundial de aventura de lujo	0.10	2	0.20
3 Demanda de bonos de carbono por empresas a nivel mundial	0.09	3	0.27
4 Existencia de programas del Estado para financiamiento de proyectos de ampliación de frontera y mejora de la productividad agrícola.	0.08	3	0.24
5 Existe potencial por aumentar la productividad del cacao utilizando técnicas innovadoras en biotecnología, que están siendo utilizadas en otros países	0.07	2	0.14
6 Preferencia de la demanda mundial por café orgánico	0.08	2	0.16
7 Interés regional por mejorar competitividad en el sector educación	0.07	2	0.14
8 Existencia de presupuesto público para financiamiento de proyectos que no puedan ser financiados con recursos de la municipalidad provincial	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>	<b>0.69</b>		<b>1.75</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Desarrollo en otras provincias de clúster turísticos	0.07	1	0.07
2 Contaminación de ríos por falta de control de vertimiento de desagües y otras actividades económicas no reguladas	0.06	2	0.12
3 Modificación genética de cultivos agrícolas para que puedan ser cultivados en diferentes climas y pisos altitudinales	0.07	1	0.07
4 Casi nula inversión pública en iniciativas de investigación y desarrollo	0.05	2	0.10
5 La selva amazónica tiene alta sensibilidad a la afectación del calentamiento global y cambio climático	0.06	1	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.31</b>		<b>0.42</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>

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

### 3.5 La Provincia de Rioja y sus Competidores

La competencia entre las organizaciones va más allá de la rivalidad que se origina en la combinación de las cinco fuerzas de Porter (2009). El autor afirmó que las cinco fuerzas que moldean la competencia son las que siguen: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores como los entrantes, (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) poder de negociación de los compradores. El modelo de las cinco fuerzas, por un lado, permite hacer

un análisis competitivo del entorno en el cual se desarrolla la provincia de Rioja, y de otro lado, el modelo también permite determinar la estructura y atractivo de la provincia donde esta compete y desarrolla estrategias para muchas industrias. Según D'Alessio (2015), el análisis de las fuerzas competitivas es el punto de partida para evaluar la posición y la situación estratégica de una organización en el sector en el cual se desenvuelve.

En la provincia de Rioja y según las actividades económicas que desarrolla, para el análisis de competitividad, se considerarán determinadas industrias. Estas son las que siguen: (a) producción de cacao, (b) producción de arroz y (c) turismo.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

*Turismo.* Con referencia al poder de negociación de los proveedores de la industria del turismo para la provincia de Rioja, este se encuentra directamente relacionado con el tipo de servicio que se adquiera. En general es bajo, por cuanto el número de proveedores ha ido aumentando. Entre los proveedores de este tipo de industria, se tiene a todas aquellas empresas destinadas a entregar servicios específicos a los turistas, tales como transporte, alojamiento, alimentación, servicio de guía turística y esparcimiento en general. Respecto al poder de negociación de los proveedores del servicio de transporte aéreo, es alto por cuanto se tiene solo a tres empresas aéreas nacionales: LATAM Perú, Star Perú y Peruvian Airlines que vuelan diariamente entre Lima y Tarapoto. Sin embargo, el transporte terrestre es bajo, debido a que a la provincia llegan diferentes empresas de transporte de pasajeros. En cuanto al transporte desde y hacia el aeropuerto es bajo, considerando que los operadores turísticos cuentan con su propia movilidad. Con respecto a los proveedores de servicios de alojamiento y restaurantes, según el plan de desarrollo concertado de la provincia de Rioja, se tiene 1,228 establecimientos, con un poder de negociación relativamente bajo, debido a la existencia de suficientes alojamientos para el mercado del turismo que llegan a la provincia. Es un poco mayor en algunos distritos de la provincia donde existe poca o escasa infraestructura; lo que

hace que el rubro hotelero adquiera cierta importancia y poder de negociación, dependiendo del tipo de turista que capte el operador. Además, el alojamiento es un producto tangible para el turista extranjero que busca confort y comodidad (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

**Cacao.** Con respecto al poder de negociación de los proveedores de los productores de cacao en la provincia de Rioja, es medio; considerando que se ha identificado diversos proveedores que ofrecen insumos, materiales, herramientas, los cuales son traídos desde fuera de la provincia. Sin embargo, estos no presentan características exclusivas, por lo que tienen poco nivel de negociación. En el poder de negociación con proveedores de servicios de asesoramiento especializado y financiamiento, los productores tienen bajo nivel de negociación; teniendo en cuenta que este es escaso en la provincia, al no contar con garantías que avalen los créditos para la fertilización. Otro factor que influye es el nivel educativo del productor promedio, que es muy bajo: 29 % primaria incompleta y 35 % solo primaria. Ello dificulta mejorar la gestión productiva. Asimismo, en la transformación primaria, persiste aun las ineficientes prácticas de post-cosecha y una deficiente infraestructura que limita la homogenización de la calidad; razón por la cual los niveles de asociatividad bordean el 35 %, situación que no favorece la articulación equitativa de los pequeños productores a la cadena, haciendo insostenible el negocio (Dirección de Productividad Agraria [DPA] & Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM]), 2016a).

**Café.** Entre los proveedores de la industria del café, se tiene a proveedores de maquinaria, fertilizantes herramientas, servicios de análisis de suelos y asistencia técnica. Estos tienen un alto poder de negociación sobre los productores, ya que provienen de fuera de la provincia. Asimismo, mientras los productores no se encuentren muy bien organizados gremialmente, y tengan fuertes recursos, los proveedores seguirán imponiendo sus propias condiciones en función al tamaño del pedido. Por consiguiente, el poder de negociación de

los proveedores de la industria del café seguirá siendo alto; considerando, además, que los insumos que se suministran son claves y no tienen sustitutos, o son pocos y de alto costo (DPA & DRASAM, 2016b).

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

**Turismo.** En cuanto al turismo en la provincia de Rioja, el poder de negociación de los compradores es alto, por cuanto existen más alternativas donde pueden elegir, ya sea a nivel de la región de San Martín, o de regiones vecinas, e incluso en regiones más distantes; principalmente, Cuzco, Junín, Ica, Piura, Tumbes y Arequipa. Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), en el 2014, el 62 % de los turistas extranjeros que ingresaron a Perú lo hicieron por vacaciones o recreación, es decir, se tuvo 1'894,845 visitantes; lo cual representó un ingreso US\$ 2.11 mil millones. De estos, 488,992 se clasificaron en el segmento *Premium*, es decir que gastaron más de US\$ 1,000 en su viaje. Con respecto a la recepción de turistas por la región San Martín, durante el 2014 recibió a 964,115 turistas, lo que representó 1'307,067 pernотaciones entre nacionales y extranjeros (PROMPERÚ, 2014). Los compradores de este tipo de servicio suelen ser turistas independientes y agencias extranjeras a la provincia de Rioja, los cuales delegan en la mayoría de las veces la organización y coordinación de las operaciones a los operadores turísticos locales; buscando, de esta forma, ser más eficientes y personalizados en la entrega del servicio. Sin embargo, la relación entre las agencias operadoras locales y las agencias extranjeras, como en los turistas que acuden a la provincia en general, no es exclusiva. Los productos ofrecidos no son estándar, por el contrario, son más o menos parecidos; difiriendo, principalmente, en el servicio y calidad, lo cual hace que sean fáciles de adaptar, de acuerdo con las necesidades del cliente. Asimismo, dependiendo del volumen de ventas, los operadores turísticos realizan descuentos en precios (PROMPERÚ, 2016).

**Cacao.** El poder de negociación de los compradores es medio. Por una parte, las organizaciones de productores tienen capacidad de ofertar volúmenes comerciales de calidad estandarizada; además de la existencia de empresas acopiadoras formales con capacidad económica y logística para comercializar el grano desde zonas alejadas. Por otra parte, se tiene baja capacidad logística para el acopio del grano, debido al poco capital de trabajo e infraestructura por parte del productor no asociado; así como una débil e inadecuada gestión administrativa contable y financiera. Asimismo, existe una proliferación de intermediarios informales que incrementan la competencia desleal, que hace que el poder de negociación del productor directo sea bajo (DPA & DRASAM, 2016a). Aunado a lo anterior, los compradores que son, en especial, empresas agroexportadores, toman como referencia los precios internacionales del cacao; por lo que ejercen influencia al elegir un producto que se alinea a sus estrategias y objetivos organizacionales, y junto con las empresas del sector *gourmet* del chocolate, marcan las preferencias al crear tendencias de nuevos productos y sabores. Por tal motivo, el productor pierde cierto nivel de negociación (Morales et al., 2015).

**Café.** Es el *commodity* más importante después del petróleo. Su precio lo determina la oferta y la demanda que se da en las principales bolsas de valores del mundo (MINAGRI, s.f.). En ese sentido, los clientes tienen un poder significativo en este tipo de industria, más aún cuando existe una gran cantidad de competidores, tanto en precios como en calidad. Según DPA y DRASAM (2016b), durante el 2014, solo en la región San Martín, se produjo 54,700 toneladas de café, de los cuales Rioja produjo 12,561 toneladas. Si bien los clientes pueden influir para dar un mayor valor agregado al producto de café, los clientes no pueden incidir sobre los precios del producto, ya que está regulado por la asociación nacional de cafeteros.

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

**Turismo.** La amenaza de sustitutos para la industria del turismo de la provincia de Rioja tiene barreras de entrada en complejidad intermedia. Esto se debe a que existe

dificultad para poner límites a un producto como es el turístico, que está sujeto más a la percepción de cada consumidor y su propia experiencia en el servicio; así como a las preferencias de usuario por las diferentes formas especializadas de turismo como el ecológico, de aventura, religioso, arqueológico, entre otros. Por lo tanto, también puede considerarse como sustituto a los paquetes turísticos, ofrecidos por las provincias y regiones vecinas que tienen similares características geográficas como son, en el Perú, Cuzco, Junín, Ica, Piura, entre otros lugares. Según el Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025, se estima para el Perú un ingreso de 8 millones de turistas internacionales al 2025. Además, en el mismo tema, se calculó que, en el año 2015, se habrían realizado 39,8 millones de viajes de turismo interno en el Perú, de los cuales la región San Martín recibió al 2.9%, Junín el 6.4%, Cuzco el 5.4%, Lambayeque 3% y Cajamarca 3.9% (MINCETUR, 2015). Otro sustituto es viajar a países y regiones vecinos, tales como Ecuador, Colombia, Brasil, Nicaragua, que también poseen atractivos lugares turísticos.

**Cacao.** Los bienes sustitutos de esta industria son bajos considerando que los productos intermedios del cacao son utilizados; principalmente, en confitería, repostería, entre otros. Con base a ello, se puede decir que la algarroba tiene un sabor parecido al cacao y es utilizada en repostería, y se constituye, en ocasiones, un sustituto del cacao (Almandoz, 2014). Sin embargo, no podría ser utilizado como sustituto industrial del cacao al no tener teobromina ni cafeína, sustancias presentes en el cacao (Aguilera, 2014).

**Café.** Con respecto a los productos sustitutos del café en su uso final, existen una amplia variedad de productos tales como el té, el chocolate, bebidas energéticas, gaseosas o jugos. Por otra parte, la amenaza de productos sustitutos es alta. Esto se debe, especialmente, por los jóvenes, quienes prefieren las gaseosas y bebidas energéticas, porque les ofrecen, entre otros beneficios, más variedad de sabores (DPA & DRASAM, 2016b).

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

**Turismo.** Respecto a la amenaza de entrantes al sector turismo de la provincia de Rioja, se tiene un alto riesgo de ingreso de competidores nuevos. Esto se da a nivel de provincias vecinas de la región San Martín, como de otras provincias del país. Estas poseen barreras de entrada muy bajas, por cuanto al tener atractivos turísticos relativamente similares, permiten que el ingreso de entrantes sea más fácil; así no hay una marcada diferenciación del producto ofrecido que cree cierta lealtad. Por lo tanto, se transforma en una barrera de entrada. Otra condicionante es que entre las barreras de entrada para este sector la inversión no es tan grande. Un operador turístico podría operar y coordinar los servicios que va a entregar con poca inversión; de hecho, existen operadores de turismo que solo mantienen una página web a través de la cual ofrecen sus servicios. Esta no es específica para el servicio de turismo, sino que está más enfocada a la promoción y marketing (MINCETUR, 2016).

**Cacao.** Esta industria pertenece al mercado de *commodities*, cuyo manejo de márgenes esta dado principalmente por dos aspectos. Estos son los costos y el volumen de producción; y una variable adicional en la que los compradores buscan suministro de cacao de garantía, volumen y estabilidad. Por otro lado, para incursionar en este mercado, se necesita de una inversión relativamente alta, para poner en marcha la base productiva, considerando el costo de los terrenos, sembríos, asistencia técnica, formación de personal, tecnificación, y sumado a ello, los costos de infraestructura y operación. Además, debe considerarse el periodo de inicio de la producción, que varía entre dos a tres años y para alcanzar una producción óptima entre el quinto y el séptimo año (Morales et al., 2015). Sin embargo, el Gobierno promueve la producción de cacao, por lo cual productores independientes vienen realizando la producción de este producto en terrenos de menos de dos hectáreas, debido a las facilidades otorgadas a través de políticas gubernamentales en pro del desarrollo cacaotero. Ello permitiría que los potenciales competidores tengan un apoyo en



asistencia técnica y capacitaciones para el manejo integral del cultivo (DPA & DRASAM, 2016a). En razón de esto, se puede indicar que la amenaza de nuevos entrantes es media.

**Café.** En la región San Martín, que incluye a las provincias de Moyobamba, Rioja, Lamas, El Dorado, San Martín, Picota, Bellavista, Huallaga, Mariscal Cáceres y Tocache, el cultivo se concentra en las variedades de café arábico, en las variedades Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor. Para obtener la primera cosecha luego de la siembra, se debe esperar alrededor de dos años, y cinco años para alcanzar su máxima producción. La amenaza de nuevos competidores para este tipo de industria es alta, debido a la existencia de una gran variedad de tipos de café, que crece entre los 800 y 2,000 m.s.n.m. Se tiene además como premisa que, a mayor altitud de la ubicación, un cafetal rendirá mayor aroma y dulzura. Por último, la comercialización del grano de café se da en sus diferentes calidades, desde el tipo convencional hasta la mejor calidad de orgánico (DPA & DRASAM, 2016b).

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

**Turismo.** Se ha identificado como competidores directos en la industria del turismo de la provincia de Rioja a las provincias vecinas como son Tarapoto, Moyobamba, Chachapoyas, las cuales cuentan con atractivos turísticos de características geográficas similares a los ofrecidos. También, se tiene como competidores a las regiones y provincias del Perú tales como Chanchamayo en Junín, Ica, Piura, Tumbes, etc. Cabe resaltar que, en este sector, Cusco es el principal destino del país. En él, resaltan atractivos turísticos como Sacsayhuamán, Pisac, Ollantaytambo, Urubamba, Choquequirao, entre otros. Adicionalmente, el sitio arqueológico conocido mundialmente es Machu Picchu, el cual ha sido declarado una de las nuevas maravillas mundiales (BCRP, 2008).

**Cacao.** Respecto a la rivalidad entre competidores de la industria del cacao, esta es alta, considerando la gran cantidad de productores de cacao ya sea en la provincia como en las provincias vecinas y a nivel nacional; donde, además, todos quieren producir cacao de la

mejor calidad para abastecer a sus clientes. Según DPA y DRASAM (2016a), en el año 2005, en la provincia de Rioja, se tenía 83.5 ha de cacao en producción y, en el año 2014, 266 ha. En las provincias vecinas, como Tocache, incrementaron su producción de 1,598 ha del 2005 a 12,732 ha en el 2014; mientras que la provincia de San Martín incrementó de 191 ha en el 2005 a 3,221 ha en el 2014. Asimismo, la producción por hectárea de cacao entre provincias es similar, y la provincia de Rioja tiene una tasa de producción de 0.934 toneladas/ha/año.

**Café.** El grado de rivalidad que existe en la industria del café es alto, debido a que hay muchas empresas que compiten con precios y productos de buena calidad, ya sea a nivel regional como provincial. Según DPA y DRASAM (2016b), a nivel regional, Junín es el mayor productor con el 25.4% de la producción nacional seguido por San Martín con el 22% Cajamarca 17.3 %; en tanto a nivel provincial, Satipo produce el 13.6%, La Convención 11.1%, Chanchamayo 11 %; en cambio, la provincia de Rioja solo produce el 3.1% de la producción nacional. Por otro lado, tal como sucede a nivel nacional y regional, en la provincia de Rioja, el café es cultivado por pequeños productores con áreas de cultivo de dos hectáreas. Sin embargo, para ser competitivos en los mercados nacional e internacional, es necesario que los productores se encuentren organizados mediante algún tipo de sociedad.

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

La provincia de Rioja y la región San Martín cuenta con diversos referentes en el entorno nacional. Las regiones de Amazonas, Piura y Arequipa cuentan con características similares, entre ellas, geográficas, climáticas para el cultivo de arroz. Además, son localidades próximas, a excepción de Arequipa. Sin embargo, en el *ranking* por departamentos, el PBI per cápita de la región de San Martín ocupa el puesto vigésimo segundo, muy por debajo de sus referentes como Arequipa que ocupa el cuarto lugar; Piura, el duodécimo lugar, y Amazonas, el décimo noveno (INEI, 2015e).

Existen algunos aspectos en los que la región San Martín y la provincia de Rioja adquieren un valor agregado como en el desarrollo de mejoras tecnológicas y genéticas del producto que más produce como el arroz; por consiguiente, de actividades relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, también tiene un potencial en el sector turístico, que se encuentra afectado por su limitación de vías de comunicación, dado que su principal vía es la terrestre. Recientemente, en febrero del 2017, se han iniciado los estudios en el aeropuerto Juan Simons Vela para mejorar su capacidad operativa y recibir vuelos de aerolíneas comerciales. Con esto, se incentivará a mejorar servicio de hoteles y restaurantes (“Rioja: Buscan poner,” 2016).

Por el lado de los productos, la provincia de Rioja podría aprovechar la experiencia de otras urbes con características similares que han logrado encontrar competitividad a sus productos. Por ejemplo, según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, citada en Bessonmbes, 2015), los principales productores de cacao en el mundo son Costa de Marfil, Ghana, Indonesia, Nigeria y Camerún, países que destinan gran parte de su producción nacional a su consumo interno. En el caso del Perú, este se ha convertido en el segundo exportador de cacao en el mundo, cuyos principales productores son las regiones de San Martín, Junín, Cusco, Ayacucho, Amazonas, Huánuco, Ucayali y Cajamarca (Bessonmbes, 2015). En ese sentido, las provincias que pueden ser referentes de estas regiones son Urubamba en el Cusco y Satipo en Junín.

El cacao y sus derivados son productos altamente demandados en el mercado internacional. En el Perú, durante el 2015, destacaron las exportaciones de cacao, chocolate y otros derivados hacia Holanda (primer importador de cacao en el mundo), las cuales representaron el 35.4 % del total exportado de este grupo. Así, también, la participación de Estados Unidos fue de 12.4%; Bélgica de 12.3%; Italia, de 6.3% y Reino Unido, de 5.2% (MINAGRI, 2016b).

Por otro lado, la provincia de Urubamba, en el Cusco, aprovecha su potencial turístico al encontrarse a dos horas por carretera de la ciudad del Cusco, el cual es uno de los destinos turísticos más importantes del Perú y de mundo. Cuenta con 80 hoteles y ha desarrollado el turismo cultural, vivencial y de aventura, mediante programas que comprenden visitas a los diferentes lugares arqueológicos del periodo incaico. La provincia de Satipo en Junín, ubicada a 10 horas por carretera desde la ciudad de Lima, igualmente se ha enfocado en el desarrollo de su potencial turístico vivencial. Cuenta con seis hoteles y tiene programas de tipo cultural y de visita a reservas naturales. La provincia de Arequipa es uno de los referentes más competitivos por su actividad turística de tipo cultural y vivencial, mediante programas de visita a las reservas naturales de Salinas y Aguada Blanca. Cuenta con más de 450 hoteles y vías de acceso (aérea y terrestre) similares a la provincia de Urubamba. Además, la provincia de Arequipa fue declarada patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO (“Patrimonio cultural,” s.f.).

Otro punto es el potencial que otorga la riqueza natural de la región San Martín y, dentro de ella, la provincia de Rioja. Al encontrarse inmersa en el Bosque de Protección del Alto Mayo, es determinante. Un ejemplo de esto es la provincia de Puntarenas en Costa Rica, con el Parque Nacional Manuel Antonio, que recibe a más de 150,000 visitantes al año; panorama que la ha convertido en uno de los centros más importantes de actividades de ecoturismo y la ha ubicado en el ranking de los 10 primeros lugares del mundo para esta actividad (“Los 10 destinos,” 2010). Se caracteriza por poseer una fauna variada, pues tiene más de 109 especies de mamíferos y 184 especies de aves. El parque está a cargo del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica, que es la institución promotora y reguladora del turismo sostenible de todas sus reservas naturales.

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

De la información presentada en los diferentes acápite del presente capítulo, se ha estructurado la Matriz de Perfil Competitivo para la provincia de Rioja (ver Tabla 25). Se han escogido los factores que podrían hacer alcanzar el éxito a la provincia, con base en el criterio de cómo contribuir al desarrollo sostenible, y mejora de la calidad de vida de su población;



Tabla 25

*Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Rioja (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	San Martín (14 competitividad) Rioja		Cusco (10 competitividad) Urubamba		Junín (12 competitividad) Satipo		Arequipa (3 competitividad) Arequipa	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		Desarrollo de la infraestructura de vías de comunicación: Aérea y terrestre	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
Promoción y desarrollo del clúster turístico	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
Promoción de la actividad agroexportadora	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Presencia de plantas exóticas en la provincia como atractivo para el ecoturismo	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Competencia de las autoridades	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Presencia de instituciones financieras que facilitan el acceso al crédito.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
Sustentabilidad ambiental (conservación de parques naturales)	0.11	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22
Ubicación geográfica (cercanía a puerto, aeropuerto, carreteras)	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36	4	0.72
Inversión del sector público y privado	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Mano de obra calificada	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.87</b>		<b>2.87</b>		<b>2.12</b>		<b>3.04</b>

*Nota.* Donde, 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor.

Tabla 26

*Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Rioja (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Rioja		Manabi (Ecuador)		Punta Arenas (Costa Rica)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Desarrollo de la infraestructura de vías de comunicación: Aérea y terrestre	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
Promoción y desarrollo del clúster turístico	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Promoción de la actividad agroexportadora	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Presencia de plantas exóticas en la provincia como atractivo para el ecoturismo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Competencia de las autoridades	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Presencia de instituciones financieras que facilitan el acceso al crédito.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Sustentabilidad ambiental (conservación de parques naturales)	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Ubicación geográfica (cercanía a puerto, aeropuerto, carreteras)	0.18	1	0.18	3	0.54	4	0.72
Inversión del sector público y privado	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Mano de obra calificada	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.87		3.57		3.87

*Nota.* Donde, 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

ello a través de lograr la competitividad. Se ha seleccionado como referentes para el análisis de perfil competitivo a las provincias de Urubamba en la región Cuzco, Satipo en la región Junín y Arequipa en la región Arequipa. Asimismo, las provincias referentes en el ámbito internacional son provincia de Manabi en el Ecuador y provincia de Puntarenas en Costa Rica. La MPC es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia. De forma análoga y medible, se determina una calificación enfocada en la competitividad, evaluando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de cada una, en contraste con las de la provincia de Rioja.

Por su parte, la Matriz Perfil Referencial es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de manera referencial. Para ello, evalúa sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de cada uno, en contraste con la provincia de Rioja. Esta matriz se puede apreciar en la Tabla 26.

### **3.8 Conclusiones**

A partir del gobierno de Alejandro Toledo se crea el Acuerdo Nacional, que definió 31 políticas de Estado, ampliadas a 34 en el año 2014. Este compromiso se constituyó en un horizonte de largo plazo a seguir por los gobiernos futuros, orientado al desarrollo del país y que busca la inclusión y protección social; así como el acceso a servicios básicos y seguridad ciudadana. Al 2040, se plantea eliminar la pobreza extrema y la desnutrición crónica infantil; además se pretende tener a todo el país interconectado con redes de banda ancha, teniendo como objetivo ubicar al Perú dentro de los cinco primeros países de América del Sur.

Por los acuerdos y tratados internacionales que el Perú posee con diferentes países del mundo, la provincia de Rioja puede aprovechar favorablemente para exportar sus productos o atraer turistas el mundo; teniendo en cuenta que tiene paisajes muy atractivos para el turismo de aventura. Sin embargo, el poder de negociación de las líneas aéreas es muy fuerte, lo cual hace necesario generar comercio y atracción de turistas para alentar a las líneas aéreas a



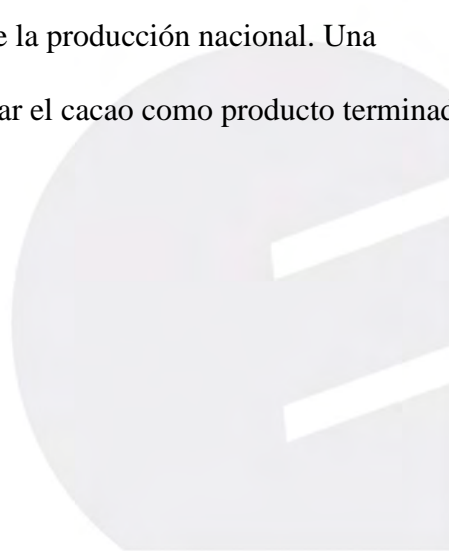
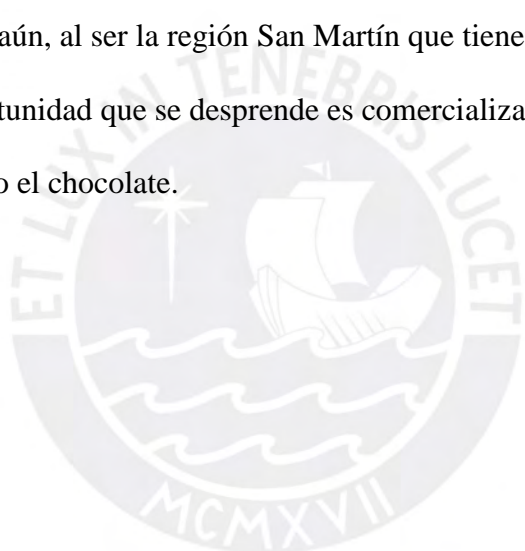
generar mayor número de vuelos hacia la región de San Martín. Por otro lado, puede aprovechar estos acuerdos bilaterales para incorporar tecnología que permita aumentar la productividad y realizar intercambios de investigación científica en el desarrollo o mejora de los cultivos. También, la provincia debe considerar que estará en competencia con las industrias de países, por lo que existe la necesidad de mejorar la productividad y calidad de sus productos.

Existen instituciones financieras como Agrobanco y PROCOMPITE que la provincia de Rioja puede aprovechar para la mejora tecnológica, especialización y técnicas de cultivo, y para la promoción de la pequeña y mediana empresa. Su fin es involucrar a la población en la producción de bienes terminados y no solo de materias primas. A su vez, la región de San Martín es una región de atracción, que recibe migrantes de otras ciudades, dado el atractivo comercial y turístico, y que brinda oportunidades de trabajo para sus residentes. Dicho panorama resulta interesante para Rioja, que podría atraer mano de obra especializada para el desarrollo y mejora de sus productos.

Uno de los factores que necesita revertir la región San Martín es la cobertura de servicios básicos, sobre todo de agua y desagüe, que afectan la contaminación de los ríos, y sobre todo porque es fundamental para la atracción del turismo internacional. En el sector salud, existe la cantidad suficiente de hospitales y centros de salud para la actual población. Otro pilar fundamental que necesita enfatizar el Gobierno regional es la educación, con el objetivo de reducir el analfabetismo, y desarrollar, para poder emplear mano de obra con cualidades calificadas. En telecomunicaciones, el Gobierno, por medio del FITEL, con el proyecto de la red dorsal de fibra óptica a nivel nacional, ha logrado llegar a más habitantes con acceso a información. Esto podría ser complementado, por parte del Gobierno regional, con previa capacitación de módulos de entrenamiento para mejorar la productividad de las

tierras, como la que tiene Guatemala en el caso del Cacao, y así controlar y reducir el uso de químicos en los cultivos

En cuanto a sustitutos, la región San Martín tiene un gran reto en turismo con regiones como Cusco, Ica y Piura, que poseen atractivos turísticos, comercio e infraestructura hotelera y de esparcimiento en el mercado interno, y con competidores externos como Ecuador, Brasil, Colombia con una industria del turismo muy desarrollada y publicitada. Por el lado del cacao, la rivalidad también resulta alta, teniendo en cuenta en el mercado interno el alto consumo de chocolate hecho a base de productos artificiales como esencias y saborizantes de cacao. Por el lado del mercado exterior, el aumento de la productividad se vuelve prioritario si se compara con Guatemala o Tailandia, países que están por encima de los 2,500 kg/ha y, más aún, al ser la región San Martín que tiene el 43% de la producción nacional. Una oportunidad que se desprende es comercializar y exportar el cacao como producto terminado, como el chocolate.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se evalúa los factores internos de éxito de la provincia de Rioja. Mediante este análisis, se identificarán las fortalezas y debilidades que posee, por lo que resulta importante tener un conocimiento explícito de la provincia.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la organización es una etapa fundamental del planeamiento estratégico. Para el caso de la provincia, esta evaluación permitirá conocerla en detalle, ya que se utilizará la metodología del AMOFHIT para la identificación de las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas funcionales. Estas son las siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado; (c) operación y logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). Es importante resaltar que, para la provincia, la evaluación de cada uno de los componentes del AMOFHIT se realiza como un todo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la administración y gestión de la provincia de Rioja, se puede encontrar instituciones que pertenecen a los sectores público y privado, organizaciones de base y organizaciones no gubernamentales (ONG). El total de instituciones y organizaciones son 52, de las cuales el 28% pertenecen al sector público; el 21%, al sector privado; y el 13% a la sociedad civil, en la que se encuentran organizaciones de base y las ONG (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Las principales instituciones del sector público que están relacionadas con la administración de la provincia son las siguientes: (a) Municipalidad Provincial de Rioja, (b) municipalidades distritales de Awajún, Elías Soplín Vargas, Nueva Cajamarca, Pardo Miguel, Pósic, San Fernando, Yorongos y Yuracyacu; (c) Unidad de Gestión Educativa Local

(UGEL) de Rioja, (d) Administración Local del Agua (ALA), sede Rioja; (e) red de salud Rioja, y (f) EsSalud Rioja.

Políticamente, la provincia de Rioja está dividida en nueve distritos, incluida la capital Rioja. En cada uno de los distritos, existe una municipalidad distrital donde la máxima autoridad es el Gobierno local o alcalde, quien administra y gestiona los recursos del municipio. En relación con la provincia, es similar: el alcalde es quien gestiona y administra los recursos públicos del municipio, lo cual está amparado por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972). En esta se indica que los gobiernos locales, distritales y provinciales, son entes fundamentales de la organización del territorio, y canales que promueven la participación ciudadana y vecinal en los asuntos que tienen que ver con ellos. También, se precisa que los gobiernos distritales y provinciales son órganos que tienen como principal objetivo la promoción del desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de su población. En ese sentido, es necesario precisar que la actual alcaldesa de la provincia es la química farmacéutico Mercedes Torres Chávez, y la acompañan en su gestión edil 11 regidores elegidos en las últimas votaciones electorales del año 2014.

Es importante mencionar que la máxima autoridad en la Municipalidad de la Provincia de Rioja es el Concejo Municipal, que tiene como función principal normar y fiscalizar. Está presidida e integrada por el alcalde de la provincia y los 11 regidores, respectivamente. Entre las funciones más importantes del Concejo Municipal, resaltan las siguiente: (a) aprobar los planes de desarrollo y presupuesto participativo de la provincia, los cuales deben ser construidos con participación de la población; (b) gestionar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones de proyectos públicos; (c) aprobar los diferentes planes a ejecutar, por ejemplo los relacionados con el desarrollo urbano, reordenamiento territorial, áreas naturales protegidas, comercio, turismo, manejo de riesgos y desastres, entre otros que se desarrollen a favor de la provincia; (d) aprobar, derogar y validar

las ordenanzas municipales; y (e) implementar el Manual y Reglamento de Organización y Funciones (Municipalidad Provincial de Rioja, 2014). Por otro lado, la plana operativa está liderada por la gerencia general, la cual tiene como función principal la gestión administrativa, técnica y económica del municipio. Las otras áreas importantes del municipio son las gerencias de desarrollo económico, ambiental, territorial, y social y servicios públicos, tal como se muestra en la Figura 12.

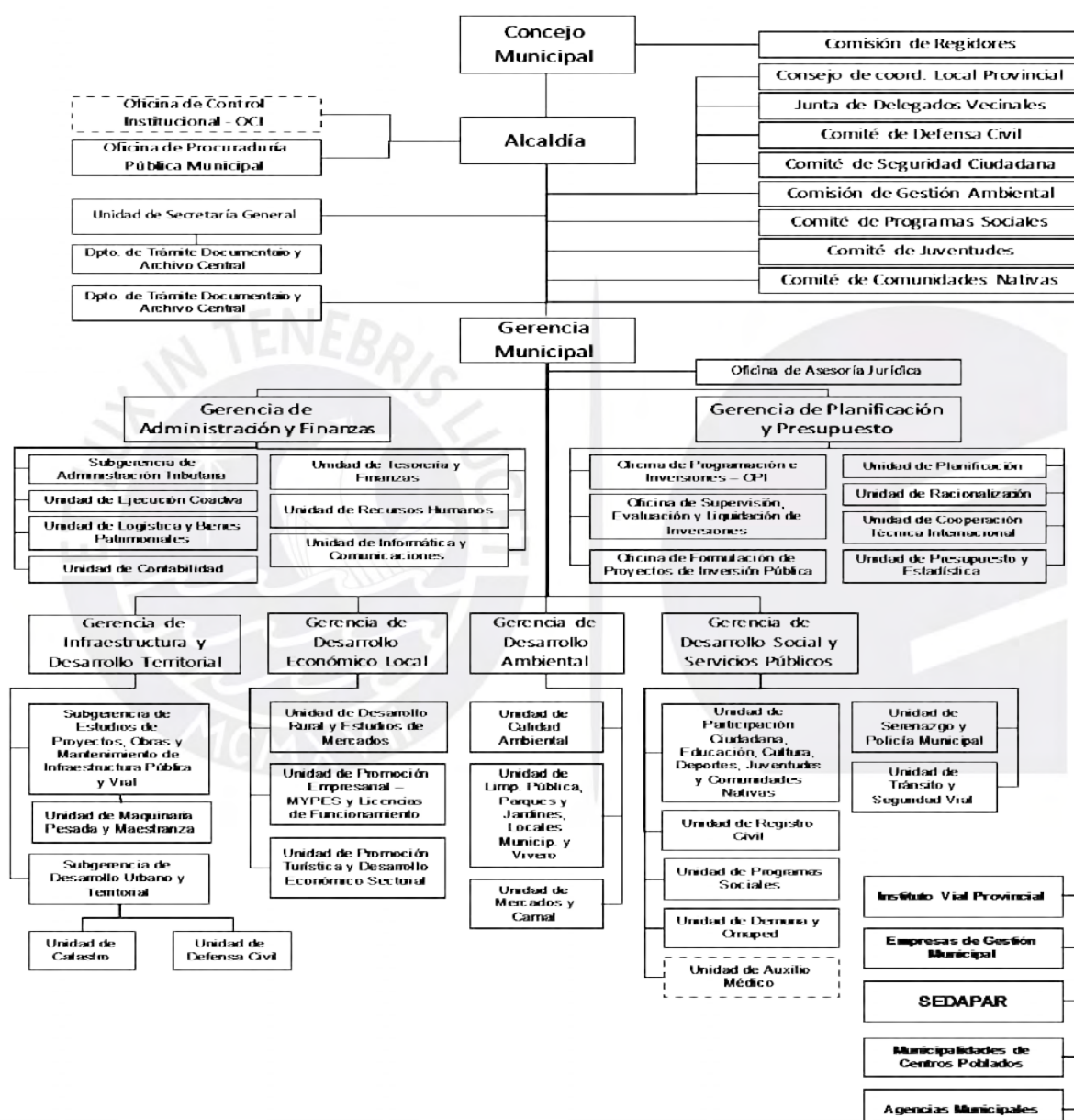


Figura 12. Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Rioja. Tomado de “Ordenanza Municipal N° 003-2013-CM/MPR”. Ordenanza que aprueba el nuevo organigrama estructural y el reglamento de organización y funciones. Municipalidad Provincial de Rioja (2013).

Las instituciones públicas como los puestos de salud y unidades educativas están coordinadas a través de la red de salud y la UGEL, respectivamente. No cuentan con dependencia administrativa, económica ni jerárquica con la Municipalidad Provincial de Rioja, pero hay una relación de coordinación a través de la Gerencia de Desarrollo y la Unidad de Cierre de Brechas (Gobierno Regional de San Martín, 2015). Según las nuevas disposiciones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe), la prioridad del trabajo de los gobiernos locales es el cierre de las brechas de infraestructura y servicios públicos. Para ello, se deberá realizar un diagnóstico de la situación actual y programar la ejecución de los proyectos, no de forma anual sino a través de una programación multianual de inversiones. En la práctica, originará que la ejecución de los proyectos públicos sean planificados de un gobierno a otro y obedezca a los planes de desarrollo concertado de los municipios (MEF, 2017).

En relación con las instituciones privadas, en la provincia, se ha identificado que existen 11 empresas. La más grande y representativa es Cementos Selva S.A., subsidiaria de Cementos Pacasmayo. Aquella unidad abastece de cemento, principalmente, a las regiones de San Martín, Amazonas y parte de Loreto (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012). Otras empresas están concentradas en diferentes rubros: (a) en comunicaciones, destacan Radio Rioja y Nor Selva; (b) en el sector financiero, se cuenta con agencias del Banco de la Nación y Banco de Crédito; y (c) en el sector microfinanciero, se encuentran la Caja Municipal de Paita, Caja Municipal de Piura, y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán. Es importante resaltar que las oficinas de los bancos y cajas se concentran en la capital de la Provincia de Rioja. Por otro lado, las organizaciones de base más representativas de las comunidades son las rondas campesinas, las que están autorreguladas a través de la Central Única Provincial de Rondas Campesinas de Rioja. En convenio con la Municipalidad Provincial de Rioja, las rondas contribuyen a generar la seguridad ciudadana en los términos

y condiciones que establece la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley 27933, 2003) (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, 2016). Otra organización representativa de la sociedad civil es la Asociación de Empresas de Servicios Turísticos de la Provincia de Rioja (AESTUR), adscrito a la Cámara Regional de Turismo de la Región San Martín (CARETUR). AESTUR agrupa a las agencias de turismo, restaurantes, hoteles y hostales que prestan servicios en la provincia. Su función principal es promover entre sus asociados el intercambio de conocimiento y experiencia. Asimismo, sugiere y promueve ante las diferentes autoridades, tanto nacionales como subnacionales, la emisión de normas, políticas, reformas, trámites, convenios, apoyos que considere de relevancia para favorecer el turismo en la provincia. Es importante mencionar que también tiene estrecha relación con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín (DIRCETUR SM). Con relación a CARETUR, se encuentra adscrito a esta el Patronato de Artesanos de la Provincia de Rioja, asociación de la sociedad civil que agrupa a todos los artesanos, pequeños y grandes, para promover la artesanía en la provincia (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Existen 54 comités de regantes; el caserío El Progreso es el que concentra al 29.6% de ellos con 25.8% de área de cultivo bajo riego, es decir 4,180.48 hectáreas. La mayor área bajo riego la concentra el distrito de Nueva Cajamarca con una extensión de 4,892.63 hectáreas (30.1%). Además, es el mayor productor de café de la provincia. Los números de comités de riego por distrito se presentan en la Tabla 27.

Tabla 27

*Comité de Regantes por Distrito y Área Bajo Riego*

Comisión	Distrito	Comité	Nº usuarios	Hectáreas bajo riego
El Independiente	Nueva Cajamarca	11	1,273	4,892.63
El Nuevo Triunfo	Yuracyacu	6	452	2,396.97
El Progreso	Rioja	16	1,164	4,180.48
Naranjillo	Awajún	9	498	3,208.43
Naranjos	Pardo Miguel	5	128	185.57
Soritor Progreso	San Juan de Soritor	7	561	1,366.09

*Nota.* Tomado de "Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021," por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

La provincia de Rioja es conocida como la Ciudad de los Sombreros y Puerta del Amazonas, esto debido a que la principal actividad artesanal es la fabricación y confección de sombreros y cerámicas, vasijas con diseño precolombino. Además, presenta ciertas ventajas respecto a otros destinos turísticos, ya que comparte con la provincia de Moyobamba el Bosque de Protección del Alto Mayo. Los circuitos turísticos que propone Rioja pueden ser realizados a pie, canoa, lancha, y/o bote, los que internan al turista hacia la jungla amazónica con bosques tupidos, pantanos y ciénagas. Las cataratas, lagunas, manantiales, cuevas y toda la flora y fauna son parte de los atractivos naturales que propone esta zona del país. Complementan los servicios turísticos los restaurantes, centros de diversión, hoteles y hostales.

Por último, es necesario mencionar que la provincia de Rioja tiene identificado siete corredores turísticos y más de 35 sitios naturales en los que destacan cuevas, lagunas, cataratas, miradores, entre otros. En promedio, los distritos cuentan con cuatro lugares turísticos; los más reconocidos o más visitados son los ubicados en la cuenca del río Mayo y Bosque de Protección del Alto Mayo, tal como se observa en la Tabla 28 (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

La totalidad de lugares que pueden o son utilizados para la realización de actividades de ecoturismo y aventura son los que se muestran en la Figura 13. Es importante resaltar que existe una gran predominancia de bosques y cuevas, así como también comunidades nativas en las que, con previa autorización, se puede realizar turismo vivencial.

Para el desarrollo de la actividad turística, los operadores se han agrupado en la Asociación de Empresarios Turísticos de Rioja (AESTUR), la cual coordina con la municipalidad provincial y las instituciones regionales como la Dirección Regional de



Turismo y Comercio Exterior, y con la Cámara de Turismo. A nivel nacional, coordina con PROMPERÚ, y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 28

*Lugares Turísticos por Distrito en la Provincia de Rioja*

Distrito	Lugar turístico
Rioja	Sitios naturales: Cascada de Agua Blanca, nacimiento del río Negro, colpa del Gallito de las rocas, mirador natural de Cuchachi, cueva de las Velas, cueva Cascayunga, Mina de la Sal y laguna Mashuyacu
Awajún	Comunidad nativa
Elías Soplín Vargas	Nacimiento del río Tioyacu, catarata de Urkuchaki, restos arqueológicos de Vista Hermosa, cueva de Santa Fe, cueva Cerro El Mirador y mirador natural Vista Hermosa
Nueva Cajamarca	Sitios naturales: Cueva Palestina, cueva El tigre perdido, gruta Palacio del rey, cerro Mirador, mirador del Gallito de las rocas (primavera), cascada La colca, Museo Arqueológico de Guayaquil
Pardo Miguel	Sitios naturales: Playa de las Mariposas, cueva de Aguas Claras-Santuario de las Amazonas, cueva de Aguas Verdes, cueva de Serranoyacu, Bosque de Neblina.
Pósic	Sitios naturales: Santa Elena (quebrada Romero-AHARAM), playa del río Tónchima, puerto San Juan
San Fernando	Sitios naturales: Las playas de Bella Florida, el bosque de Aguajal-Renacal
Yorongos	Sitios naturales: Cascada Las velas, playa Azul (río Tónchima), cavernas del Mirador-Huacharos, colpa del Gallito de las rocas
Yuracyacu	Sitios naturales: Sector Lloros (río Negro-AHARAM)

Nota. Tomado de “Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021,” por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).



Figura 13. Mapa de circuitos turísticos de la provincia de Rioja. Tomado de “Mapa turístico de San Martín,” por Sanmartinarat, 2011 [Imagen en un blog] (<http://sanmartinarat.blogspot.pe/2011/12/mapa-turistico-san-martin.html>).

En cuanto a las actividades económicas, se puede decir que la agricultura y la ganadería son las actividades principales. A estas actividades se dedica, aproximadamente, el 54% de la población económicamente activa (PEA), cultivando principalmente arroz, café, cacao y plátano. El total de área dedicada a la producción agrícola son 48,406 hectáreas, en las cuales se producen un total de 495,181 toneladas de productos de pan llevar. Los principales cultivos de la provincia se muestran en la Tabla 29 (Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM], 2016).

Tabla 29

*Campaña Agrícola 2015-2016 de la Provincia de Rioja*

Productos	Superficie cosechada (ha)	Producción (TM)
Arroz	22,240	144,560
Pastos	10,901	283,426
Café	9,597	9,587
Plátano	2,984	35,808
Cacao	45	27
Maíz duro	802	1,604
Yuca	817	9,804
Frijol grano seco	305	305
Caña de azúcar	216	7,560
Otros	500	2,500
Total	48,407	495,181

*Nota.* Tomado de "Boletín agrario, noviembre 2016," por la Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM), 2016 (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRICOLA%20-%20INFORMACION%20AGRICOLA%20NOV%202016.pdf>).

En cuanto a la producción provincial de café, es importante mencionar que la provincia de Rioja es la novena productora con 21,890 toneladas, lo cual representa una participación de mercado de 3.1%. La provincia de Satipo, región Junín, es la primera productora de café con 13.6% de participación; seguido por la provincia de La Convención, región Cusco, con una participación de 11.10%. También destacan las provincias de Chanchamayo y San Ignacio con una participación de 10.2% y 7.2%, pertenecientes a las regiones de Junín y Cajamarca, respectivamente. En la Figura 14, se observan las principales provincias productoras de café. Es necesario mencionar que las regiones con mayor

producción son Junín, San Martín, Cusco y Cajamarca (Dirección de Productividad Agraria [DPA] & Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM], 2016b).



aga  
Bellavista

*Figura 14.* Principales provincias productoras de café orgánico. Adaptado de “Diagnóstico de la cadena de valor del café,” por DPA & DRASAM, 2016b (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%C3%89.pdf>).

La región San Martín es la primera productora de este grano con una producción de 65,602 toneladas, lo que equivale al 29.8% de participación de mercado. En el año 2016, dentro de la región, la provincia de Rioja fue la segunda que más aportó a la producción regional de café después de Moyobamba y seguida por las provincias de Huallaga, Tocache y Bellavista, tal como se puede ver en la Tabla 30 (DPA & DRASAM, 2016b).

Tabla 30

*Área de Cultivo y Producción de Café para el Año 2016*

Concepto	ha	TM
Nacional		220,000
San Martín		55,649
Moyobamba	29,065	19,894
Rioja	12,561	12,229
Lamas	8,407	3,955
San Martín	6,335	282
El Dorado	3,090	1,115
Picota	3,486	2,378
Bellavista	9,804	4,426
El Huallaga	7,142	5,677
Mariscal Cáceres	3,294	1,088
Tocache	12,945	4,565

*Nota.* Tomado de “Diagnóstico de la cadena de valor del café,” por DPA & DRASAM, 2016b (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%C3%89.pdf>).

Otro de los activos importantes con los que cuenta la provincia de Rioja es su abundante y diversa flora y fauna. Entre las principales plantas, se distinguen: las orquídeas; las plantas medicinales como la *Uncaria tomentosa*, más conocida como uña de gato; chuchuhuasi y paico, las cuales tienen propiedades preventivas y de mejora de síntomas digestivos, artritis, cicatrización, entre otros. La diversidad de plantas medicinales con los que cuenta la Provincia de Rioja se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

*Plantas Medicinales Cultivadas en la Provincia de Rioja*

Nombre conocido	Nombre científico	Tratamiento
Chuchuhuasi	<i>Heisteria pallida</i>	Diarrea, reumatismo, artritis
Copaiba (Resina)	<i>Copaifera reticulada</i>	Cicatrización de úlceras estomacales y heridas
Abuta	<i>Abutagrandisfolia</i>	Controla diabetes
Uña de gato	<i>Uncaria tomentosa</i>	Preventivo del cáncer, antiinflamatorio
Catahua	Hura	Antiinflamatorio, también cura sarna
Curare	Crepitans	Antiofídico
Paico	<i>Chenopodium ambrosioides</i>	Antiparasitario
Ojé	<i>Ficus anthelmintila</i>	Antiparasitario
Renaco	<i>Ficus sp</i>	Antiparasitario
Huito o jagua	<i>Genipa americana</i>	Cura afecciones

*Nota.* Tomado de "Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021," por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

Por otra parte, es imprescindible resaltar que la industria farmacéutica, a nivel global, extrae de los bosques naturales el insumo necesario para la fabricación de medicina para tratamiento de las diversas enfermedades que amenaza a la humanidad, lo que la ubica a la provincia de Rioja, conjuntamente con el Bosque de Protección del Alto Mayo, como una alternativa viable para la industria de investigación medicinal (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Entre las especies más representativas de la región, se encuentra el gallito de las rocas, tal es así que en la provincia de Rioja se encuentran miradores de esta especie y forman parte de los circuitos que se ofrece a los turistas que visitan la región. Sin embargo, las especies

que necesitan real atención son las que se encuentran en peligro de extinción. Las más preocupantes son el oso de anteojos y oso hormiguero, los mismos que se encuentran en estado de recuperación en el área natural del Bosque de Protección del Alto Mayo. El total de especies que están en peligro de extinción son las que detallan en la Tabla 32 (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Tabla 32

*Especies en Peligro de Extinción*

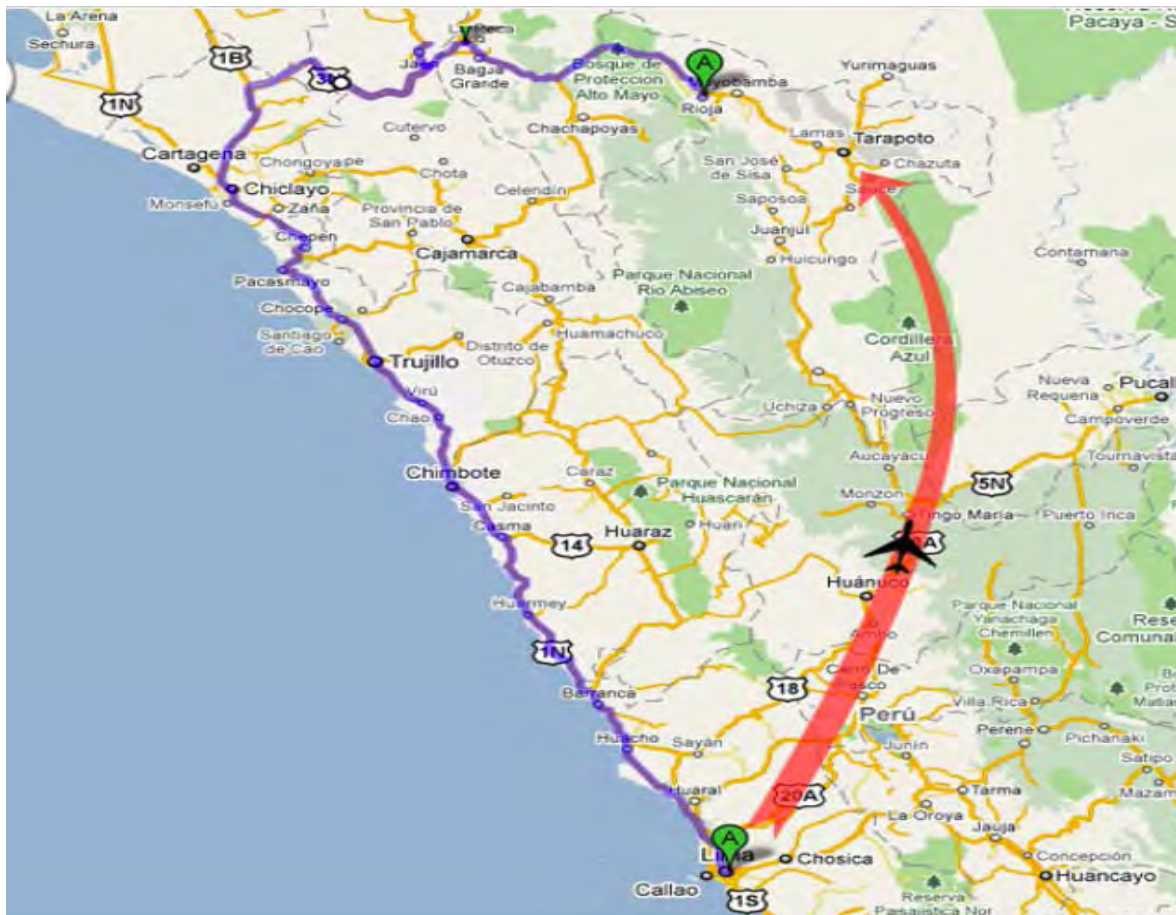
Especie conocida	Nombre científico
Maquisapa vientre blanco	Ateles belzebuth
Tocón marrón	Callicebus oenanthe
Oso de anteojos	Tremarctos ornatos
Lobo de río	Pteronura brasiliensis
Oso hormiguero	Mymecophaga tridáctila
Sachavaca	Tapirus terrestres
Pava de monte	Pipile cumanensis
Paujil Mitumitu	Mitumitu
Perdiz	Crypturelluscasiquiare
Lagarto blanco	Crocodylus crocodylus
Caimán negro	Melanosuchus niger

*Nota.* Tomado de “Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021,” por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

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

El acceso a la provincia de Rioja se da de dos formas, a través de vía aérea y/o vía terrestre. Por vía aérea, se realiza en dos tramos, un vuelo desde Lima a Tarapoto y de allí a la ciudad de Rioja; como puede verse en la Figura 15. Por tierra, el acceso dura aproximadamente 20 horas, ya que la distancia entre estas dos ciudades es 1,085 kilómetros. En el trayecto Tarapoto-Rioja, se encuentra la ciudad de Moyobamba, la cual dista de Rioja 24 kilómetros, aproximadamente 30 minutos en automóvil. Los ingresos a la ciudad de Rioja, vía Tarapoto, se producen a través de vuelos diarios desde la ciudad de Lima. Las líneas aéreas que prestan servicio son las siguientes: Star Perú, Peruvian Airlines, LATAM Airlines. Las otras ciudades que también se conectan por vía aérea a Tarapoto son: Iquitos, Huánuco,

Chiclayo, Pucallpa, Trujillo, Tumbes, Piura, Pisco, Cajamarca, Jauja, Puerto Maldonado, Tacna, Arequipa, Cusco, Juliaca y Ayacucho (Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC], 2017).



*Figura 15.* Traslado desde la ciudad de Lima a la provincia de Rioja. Tomado de “Cómo llegar a la ciudad de Rioja,” por R. Vela, 2016 ([http://www.carnavalriojano.com/informacion/como\\_llegar.html](http://www.carnavalriojano.com/informacion/como_llegar.html)).

El traslado por vía terrestre desde la ciudad de Lima puede realizarse mediante la Panamericana Norte hasta Chiclayo. Luego, se debe tomar el desvío hacia Olmos, para trasladarse por el tramo Olmos-Bagua Grande-Pedro Ruiz-Nueva Cajamarca-Rioja. Siguiendo esta ruta, se pasa por algunas zonas de las regiones de Cajamarca y Amazonas. Las empresas de transporte público que prestan servicio terrestre desde las diferentes ciudades del país hacia la ciudad de Rioja se resumen en la Tabla 33. Es necesario mencionar que el servicio que brindan estas empresas es de frecuencia diaria (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Tabla 33

*Empresas de Transporte Terrestre*

Empresa	Origen	Destino	Empresa	Origen	Destino
Expreso CIAL	Tarapoto	Chiclayo Lima	Sol Peruano	Rioja Tarapoto	Chiclayo Sullana
Huamanga S.A.	Rioja Tarapoto	Chiclayo Lima Jaén Chiclayo	Tarapoto Tours S.A.	Tarapoto	Chiclayo Lima Trujillo Piura
Jaén Express S.A.	Tarapoto	Jaén Piura	Turismo Ejetur	Tarapoto	Sullana Chiclayo
Móvil Tours	Tarapoto	Trujillo Lima			Trujillo Lima
Paredes Estrella	Juanjuí Tarapoto	Chiclayo Trujillo	Turismo Civa	Tarapoto	Jaén Chiclayo
Vargas S.A.	Tarapoto	Chota Cutervo Chiclayo	Turismo GH Bus	Tarapoto	Lima Chiclayo

*Nota.* Tomado de “Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021,” por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

Por otro lado, el transporte interno, en la provincia, se da a través de la red de carreteras que conectan los diferentes distritos y sus comunidades como se puede observar en la Figura 16. Sobre las características de las vías de comunicación, se puede decir que en la mayoría son trocha carrozable o afirmada, aproximadamente el 60% (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012). Las carreteras pavimentadas son principalmente las que conectan los distritos con la capital de la provincia o entre ellos. La última de ellas ha sido construida en el 2016, la cual conecta a la ciudad de Rioja con la capital del distrito de Pósic, obra que fue financiada y ejecutada por el Ministerio de Transporte y Comunicación (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).

Adicionalmente, en el 2016 se realizaron las obras de parchado y sellado de asfalto de las pistas del aeropuerto de Rioja Juan Simons Vela. Asimismo, se señaló las áreas en movimiento de las aeronaves cumpliendo con los estándares internacionales, lo que permitirá el ingreso de aviones comerciales, de la policía y fuerzas militares a fin de contribuir con el desarrollo económico de la provincia. Este aeropuerto consta de una pista de 1,880 x 30

metros, una plataforma de aeronaves con dos puestos de estacionamiento, un terminal de pasajeros, una torre de control, SEI, comunicaciones y sistema de radio ayudas. Para tal fin, CORPAC S.A. realizó una inversión que superó los S/ 5.2 millones, que beneficiarán a más de 270,000 habitantes de Rioja, Moyobamba y zonas circundantes. Este aeropuerto contribuirá a promover el turismo, así como conectar más rápido al sector agroexportador. Por ello, la alcaldesa provincial está en gestiones con CORPAC para operativizar el aeropuerto en el más corto plazo (“Rioja: Buscan poner,” 2017).



*Figura 16.* Red de carreteras de la provincia de Rioja 2016. Tomado de “red de carreteras,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 ([http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/Mapas%20Provinciales/San%20Martin/SM-08%20Rioja.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Provinciales/San%20Martin/SM-08%20Rioja.pdf)).

Operativamente, la provincia también cuenta con una central de bomberos, la Compañía de Bomberos 162-Rioja y 13 centros de atención de salud, entre hospitales, clínicas y centros de salud. Específicamente, el sector salud está compuesto por dos centros de salud privados, 10 centros de atención pública pertenecientes al Ministerio de Salud



(MINSA) y un hospital de EsSalud (Dirección Regional de Salud San Martín, 2017). Los lugares de atención de los centros de salud en la provincia se resumen en la Tabla 34.

Tabla 34

*Centros de Atención de Salud, Provincia de Rioja*

Centro de salud	Públicos	Privados
Nueva Cajamarca	Hospital de contingencia II-I	Clínica El Nazareno
C. S. Sda. Jerusalén	H.R. Nueva Cajamarca	Servicios de Salud Alto Mayo
Bajo Naranjillo		
Río Soritor		
Naranjos		
Yuracyacu		
San Fernando		

*Nota.* Tomado de “Hospitales y micro redes”, por Red de Salud Rioja (RSR), 2017 (<http://redsaludrioja.gob.pe/#>).

En cuanto a los servicios de salud en la Provincia de Rioja, se puede decir que la capacidad de respuesta se ha ido reduciendo con el transcurso de los años, influenciado principalmente por el crecimiento poblacional. Actualmente, el principal hospital de Rioja no tiene la capacidad de cobertura para realizar las atenciones, por lo que este déficit está siendo cubierto por el sector privado a través de las clínicas y, esporádicamente, por campañas médicas promovidas por el MINSA y EsSalud. En la mayoría de los casos, los distritos cuentan con un centro de salud, pero con baja capacidad resolutive, por lo que los pacientes que requieren atención especializada son trasladados de emergencia al Hospital de Rioja. Esto ocasiona que exista riesgo asociado al cuidado de la salud en zonas alejadas y deben ser trasladados con prontitud y facilidad (Dirección Regional de Salud de San Martín, 2017).

Por el lado de la educación, la Provincia de Rioja cuenta con 265 instituciones entre nivel básico regular y superior, de los cuales 232 pertenecen al sector público y 33 al sector privado. De las 265 instituciones educativas, solo 23 son de educación superior; la oferta educativa a este nivel se concentra en centros ocupacionales, ubicados en la capital de la provincia. El número de instituciones educativas por distrito se muestra en la Tabla 35 (Dirección Regional de Educación de San Martín, 2016).

Tabla 35

*Instituciones Educativas por Distrito en la Provincia de Rioja 2016*

Distrito	Públicas	Privadas	Básica regular	Superior	Total
Rioja	44	11	42	13	55
Awajún	19	3	22	0	22
Elías Soplín Vargas	17	2	19	0	19
Nueva Cajamarca	69	13	76	6	82
Pardo Miguel	48	3	50	1	51
Pósic	6	0	5	1	6
San Fernando	11	0	11	0	11
Yorongos	8	1	8	1	9
Yuracyacu	10	0	9	1	10
Provincia Rioja	232	33	242	23	265

*Nota.* Tomado de “San Martín: ¿Cómo vamos en educación?” por Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), 2015 ([http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=27f7a01c-4625-4ec4-8986-e9f6ee507e01&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=27f7a01c-4625-4ec4-8986-e9f6ee507e01&groupId=10156)).

**4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

D’Alessio (2015) señaló que, en una organización, el área financiera es la responsable de obtener los recursos económicos, los cuales deben ser obtenidos en el momento oportuno y deben ser los necesarios. Conseguir los demás recursos para que la empresa pueda seguir operando de forma sostenida también es su responsabilidad en cuanto a cantidad requerida, calidad y costo. En el caso de análisis, los recursos económicos-financieros que administra la Municipalidad Provincial de Rioja provienen principalmente de dos fondos: (a) presupuesto público, que son los recursos económicos transferidos del Gobierno central, los cuales están clasificados como ordinarios y determinados; (b) recursos recaudados directamente, los que la Municipalidad Provincial de Rioja recauda, avalada por el Decreto Supremo N° 156-2004-EF, y son básicamente impuestos de orden municipal como predial, licencias, arbitrio, alcabala, impuesto vehicular, a los negocios, entre otros.

Según la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017 (Ley 30518, 2016), el presupuesto otorgado a la provincia de Rioja es de S/ 42’304,608 como puede verse en la Tabla 36. Esta suma representa el 0.35% respecto al total nacional y 16.7% del presupuesto regional. Los distritos que reciben mayor presupuesto público en la provincia son los municipios de Rioja y Nueva Cajamarca, entre los dos representan aproximadamente el

57% del total provincial. Los recursos económicos recaudados representan el 10.86% del presupuesto total de la provincia, lo que significa que la capacidad de generación de ingresos de Rioja con todos sus distritos aún es débil, comparada con provincias como Arequipa que autogenera el 16% de su presupuesto, aproximadamente S/ 86'304,776. Los distritos de Rioja y de Nueva Cajamarca son los que reciben mayor presupuesto público: S/ 15'303,338 el primero y S/ 12'026,988 el segundo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Tabla 36

*Presupuesto por Distrito y Total de la Provincia de Rioja en Soles*

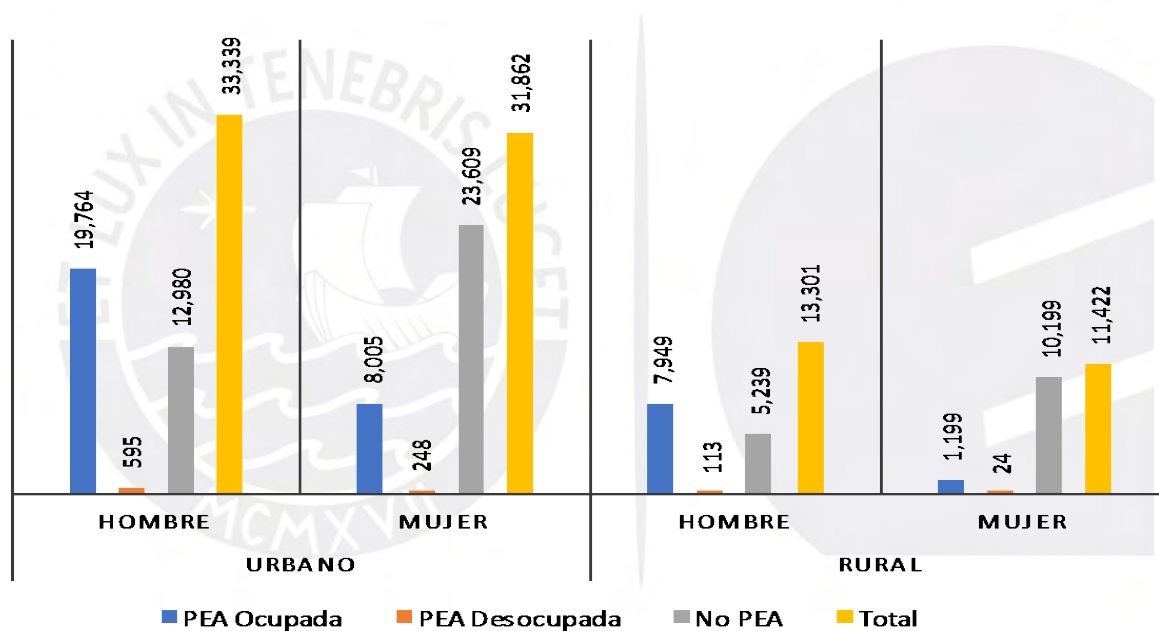
Municipalidad Provincial / Distrital	Recursos					Total
	Ordinarios	Directamente recaudados	Operaciones oficiales de crédito	Donaciones y transferencias	Determinados	
Nacional	585'707,235	2,741'448,444	137'958,130	173'076,662	11,500'963,984	15,139'154,455
San Martín	15'290,478	31'812,575			237'831,750	284'934,803
Provincia de Rioja	1'935,578	5'152,987			40'369,030	47'457,595
Rioja	843,147	1'400,000			13'060,191	15'303,338
Awajun	63,486	302,700			3'776,425	4'142,611
Elías Soplin Vargas	97,874	630,000			3'585,431	4'313,305
Nueva Cajamarca	525,552	1'694,031			9'807,405	12'026,988
Pardo Miguel	195,973	642,900			6'085,727	6'924,600
Pósic	17,686	52,199			706,416	776,301
San Fernando	75,019	275,933			1'153,488	1'504,440
Yorongos	42,854	94,224			1'147,262	1'284,340
Yuracyacu	73,987	61,000			1'046,686	1'181,673

*Nota.* Adaptado de "Distribución del gasto del presupuesto del sector público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento en soles," En *Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017*, Ley 30518 Congreso de la República del Perú (2016).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Del recurso humano de la provincia de Rioja, puede decirse que el 17% de la población es analfabeta, mientras que el 83% sabe leer y escribir. La mayor cantidad de pobladores se observa en las capitales de los distritos y, en especial, en la capital de la provincia. Esto origina que la demanda de servicios se concentre en dichos lugares, lo que vuelve insuficiente la oferta instalada. Ello pese que la migración de pobladores de Rioja hacia otras ciudades aún se presenta, aunque en menor proporción respecto al censo de 1993

(-5.2%), en el censo del 2007 la tasa de migración fue de -3.9%. Adicionalmente, respecto a la población, es importante mencionar que, en el censo del 2007, la provincia de Rioja al igual que las provincias de Moyobamba, El Dorado y Lamas, en la región San Martín, fueron las que experimentaron mayor emigración. La región San Martín, en general, experimentó un fuerte ingreso de ciudadanos, lo que llevó a la población migrante a representar el 34.6% del total en el 2012, aproximadamente 198,066 personas que han dejado su ciudad de origen para residir en Rioja. La población de la provincia de Rioja al 2012 bordeó las 89,924 personas, de las cuales el 51.9% son hombres y el 48.1% mujeres. El 72.5% vive en el área urbana y el 27.5% es del área rural, como puede verse en la Figura 17 (Organización Internacional para las Migraciones, 2015).



*Figura 17.* Nivel de educación alcanzado por la PEA en la provincia de Rioja 2015. Adaptado de “Migraciones internas en el Perú,” por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2015 ([http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF)).

La población económicamente activa (PEA) representa el 42.1% del total. La agricultura es la principal actividad económica, a ella se dedica el 53.76% de la PEA, alrededor de 20,372 personas. La segunda actividad importante, aunque con menor alcance, es el comercio minorista que ocupa a 4,284 personas, representando el 11.3%. Las

actividades menos desarrolladas por la población riojana es la pesca con 0.04%, hoteles con 0.14%, y restaurantes y comercio al por mayor con 0.63%. Todo ello significa que la población, en la provincia de Rioja, tiende a realizar actividades económicas tradicionales como la agricultura, caza, silvicultura y venta al por menor. Sin embargo, debe considerarse el rubro de la educación, a la cual se dedica el 4.45% de la PEA; en este, sobresale la labor magisterial. Una distribución más detallada de la PEA de la provincia de Rioja por actividad económica se puede ver en la Tabla 37 (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Tabla 37

*PEA Según Actividad Económica, Provincia de Rioja 2012*

Categorías	Casos	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	20,372	53.76
Pesca	15	0.04
Explotación de minas y canteras	19	0.05
Industrias manufactureras	1,496	3.95
Suministro electricidad, gas y agua	42	0.11
Construcción	1,150	3.03
Venta, mantenimiento, reparación de vehículos, autos y motocicletas	690	1.82
Comercio por mayor	240	0.63
Comercio por menor	4,284	11.30
Hoteles y restaurantes	1,248	3.29
Transporte, almacén y comunicaciones	1,814	4.79
Intermediación financiera	52	0.14
Actividad inmobiliaria, empresas y alquileres	438	1.16
Administración pública y defensa	461	1.22
Enseñanza	1,685	4.45
Servicios sociales y de salud	446	1.18
Otras actividades, servicios comunicación y personales	493	1.30
Hogares privados y servicios domésticos	1,436	3.79
Actividad económica no específica	1,516	4.00
Total	37,897	100

*Nota.* Tomado de "Plan estratégico de desarrollo concertado Provincia Rioja 2012 -2021," por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2012 (<http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En el año 2013 se realizó la renovación de concesión de Telefónica del Perú, la cual consta de la red de transporte con microondas en el tramo Rioja-Moyobamba-Yurimaguas-Iquitos, como se observa en la Figura 18 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017). Esta red incluye 559 accesos de Internet social para entidades beneficiarias en 259 localidades. Terminó de ser instalada el 21 de marzo del 2015; a partir de febrero del 2015, Telefónica, con los recursos del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), mejoró la oferta de servicios de Internet debido al despliegue de fibra óptica en 120 kilómetros que involucra las localidades de Moyobamba y Rioja con un presupuesto de 180 millones de soles. De esta manera, ofreció un servicio de Internet y de telefonía móvil más veloz por el pase de la tecnología 2G a 3G (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

El FITEL incluyó en proyectos de la red dorsal de fibra óptica a 8 distritos, un total de 40 localidades beneficiadas. Con ello, se incorporó a la red a más de 350,000 habitantes de Moyobamba y Rioja. Además, el beneficio de la red dorsal de fibra óptica es conectar a las instituciones públicas del Gobierno regional con el Estado, sobre todo las del sector salud como hospitales y postas médicas; las comisarías por el lado de seguridad ciudadana; los colegios e instituciones educativas públicas; así como la misma municipalidad, brindando información centralizada sobre temas de interés como capacitaciones al sistema educativo y salud o alertas cuando se encuentre en riesgo la población (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, 2016).

De acuerdo a la página web de la provincia de Rioja (<http://www.munirioja.gob.pe>), esta mantiene informada a la ciudadanía a través de su portal con sistemas de consulta en línea referidos a información sobre trámites documentarios por medio del SISGEDO; mediante el SIAL, sobre información ambiental de concientización, indicadores y normativas, principalmente.



*Figura 18.* Red dorsal del tramo Moyobamba – Rioja. Tomado de “Renovación de concesión de Telefónica del Perú S.A.A. antes Telefónica Móviles S.A.,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017 ([http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/renovacion\\_telefonica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/renovacion_telefonica.html)).

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

El Programa Nacional de Innovación Agraria (2017a, 2017b) señaló que promueve la investigación en la provincia destinando fondos para la mejora de producción de cultivo, tales como los que se observa en la Tabla 38. En esta, se aprecia que el Gobierno ha efectuado una inversión de S/ 2.8 millones, aproximadamente, en investigación en la provincia de Rioja con un foco específico de café.

Cabe resaltar que el Gobierno, también, realizó inversiones para el mejoramiento de la calidad de la cobertura de chocolate en la provincia del Huallaga, experiencia que se podría considerar, en un futuro, para implementarlo en la provincia de Rioja. Por otra parte, la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), ubicada en Nueva Cajamarca, abrió sus puertas en agosto del 2010, y cuenta con un Centro de Investigación, Profesionalización y Extensión Universitaria para la inclusión social y el desarrollo regional con cinco carreras profesionales. Dentro de su programa de investigación y desarrollo territorial, tiene alianzas

con algunas ONG españolas, italianas y locales; con ellas, realizan proyectos a nivel nacional. En cuanto a las carreras que ofrece, se encuentran las siguientes: ingeniería agraria con mención forestal, ingeniería ambiental, ingeniería de sistemas, ingeniería civil, psicología, enfermería, derecho, contabilidad y finanzas, y administración y negocios internacionales.

Tabla 38

*Tipo de Proyectos de Investigación Desarrollados en la Provincia de Rioja*

Año	Tipo de proyecto	Nombre del proyecto	Producto	Duración	Distrito	Inversión soles
2016	Investigación adaptativa	Adaptación y validación de tecnologías de manejo nutricional en el cultivo del cafeto, mediante la fertilización tipo <i>bench</i> en las condiciones agroecológicas del Alto Mayo	Café	36 meses	Rioja	574,417
2016	Investigación adaptativa	Mejoramiento de la producción de cafetos renovados evaluando niveles de fertilización en la comunidad nativa Río Soritor	Café	24 meses	Awajún	280,308
2016	Investigación Adaptativa	Mejorar el nivel de eficiencia en el proceso de secado de café de los productores de la Cooperativa ADISA, mediante el uso de secadores solares con sistema de flujo de aire continuo	Café	24 meses	Pardo Miguel	275,128
2015	Investigación estratégica	Biofertilización y bioprotección de plantas clonales de café con micorrizas arbusculares	Café	36 meses	Naranjos, Aviación	1'681,450
2015	Investigación adaptativa	Identificación del tiempo óptimo de fermentación en la gestión de la calidad de cafés de alta calidad en taza	Café	24 meses	Nueva Cajamarca	279,942
2015	Servicio de extensión	Incremento de la oferta exportable de cafés certificados en la Asociación de Productores Agropecuarios Cafetaleros Selvandina	Café	12 meses	Nueva Cajamarca	282,505

*Nota.* Adaptado de “Proyectos financiados BID – INIA,” por el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), 2017a (<http://www.pnia.gob.pe/proyectosBIDINIA>) y de “Proyectos financiados BM – SNIA,” por el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), 2017b (<http://www.pnia.gob.pe/proyectosBMSNIA>).

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

Las fortalezas y debilidades son fuerzas internas de la provincia de Rioja que utilizará para desarrollar sus estrategias. En el caso de las fortalezas, deberá emplearlas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas; así mismo, deberá implementar estrategias para disminuir sus debilidades y así evitar que estas fuerzas retrasen el desarrollo de la población. En la MEFI se resumen estas fuerzas analizadas y ponderadas (ver Tabla 39).



Tabla 39

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>				
1	Operadores turísticos organizados a través de los siete circuitos turísticos con los que cuenta la provincia de Rioja	0.12	4	0.48
2	Existencia de área natural protegida en parte del territorio de la provincia de Rioja, en la cual hay una diversidad de flora y fauna	0.12	4	0.48
3	Ecosistema favorable para el cultivo de cacao, café y arroz, con cadenas productivas apoyadas por el Gobierno regional	0.09	3	0.27
4	Acuerdos con agencias certificadoras internacionales para el café orgánico y elevar la denominación del café del Alto Mayo	0.08	3	0.24
5	Existencia de planta cementera, la cual brinda oportunidad laboral y de desarrollo a profesionales	0.07	3	0.21
6	Presencia de instituciones financieras bancarias y microfinancieras en la capital de la provincia de Rioja y capitales de algunos distritos	0.07	3	0.21
7	Implementación de buenas prácticas y profesionalización de la gestión local municipal, con baja rotación de profesionales y comprometidos con el desarrollo de la provincia de Rioja	0.07	3	0.21
		0.62		2.10
<b>Debilidades</b>				
1	Inoperatividad del aeropuerto Juan Simons Vela, ubicado en la capital de la provincia de Rioja	0.07	2	0.14
2	Limitada inversión de forma sostenible y poco profesionalismo en los servicios turísticos: hoteles, restaurantes, esparcimientos, centros comerciales, seguridad, etc.	0.06	2	0.12
3	Incremento de personas que depredan la flora del Alto Mayo tales como la orquídea, madera, plantas exóticas, leña, etc.	0.06	1	0.06
4	Incremento de la pobreza en agricultores dueños de parcelas de arroz, debido al bajo rendimiento y precio de este cultivo	0.07	1	0.07
5	Bajo grado de instrucción alcanzado por la PEA, concentrándose en la labor magisterial la educación superior	0.06	1	0.06
6	Servicios básicos deficientes, los factores de cobertura de los servicios están por debajo del promedio nacional	0.06	1	0.06
		0.31		0.51
Total		1.00		3.12

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

La provincia de Rioja está gobernada por el alcalde de la provincia y 11 regidores quienes tienen como responsabilidad aprobar y gestionar los planes de desarrollo,

reordenamiento y riesgos, así como controlar la ejecución del presupuesto de la provincia. Existe una relación de coordinación con las instituciones públicas como de salud y educación para brindar los servicios que atiendan las necesidades de la población. Asimismo, la provincia de Rioja cuenta con empresas que generan empleo a la población y que abastecen a otras como provincias, como es el caso de Cementos Selva S.A.

Además, la provincia de Rioja cuenta con instituciones financieras que permiten el acceso a créditos a la población. En cuanto a seguridad, la población se encuentra organizada con rondas campesinas en conjunto con la municipalidad para contribuir con la tranquilidad de los pobladores en el marco de ley.

Existe potencial turístico para explotar en la provincia de Rioja, sobresaliendo el Bosque de Protección del Alto Mayo, así como la presencia de 35 lugares naturales como lagunas, manantiales, cataratas en los diferentes distritos que la componen, lo cual puede ser de gran interés para turistas. El Bosque de Protección del Alto Mayo dispone de circuitos para hacer caminatas o hacer recorridos por vía fluvial; a ello, se suma la riqueza natural ecológica que posee con una inmensa variedad de flora y fauna silvestre. Adicionalmente, en coordinación con las comunidades nativas, se puede hacer turismo vivencial, por lo que la Provincia de Rioja presenta alto potencial para atraer turistas no solo nacionales sino también del extranjero.

Con relación a su infraestructura, cuenta con una compañía de bomberos, lo cual es relevante considerando que muchas provincias no tienen este servicio. Además, posee 13 centros de salud entre hospitales, clínicas privadas y centros de salud; sin embargo, el hospital no se da abasto para la atención ambulatoria la cual es cubierta por la red privada. Por el lado de educación, cuenta con 265 instituciones de educación básica y superior, de las cuales el 87.5% pertenecen al sector público.

En recursos humanos, el 17% de la población es analfabeta y la PEA solo alcanza el 42.1%; concentrada principalmente en la agricultura con un 53.8%, hotelería con 0.14%, y restaurantes y comercio al por mayor con 0.63%. Las actividades a las que se dedica la población son intensivas en mano de obra, por lo que es necesario reducir la tasa de analfabetismo y enfatizar la promoción de educación superior para preparar el terreno para las inversiones futuras que se puedan realizar dentro de la provincia.

Existe una clara preocupación por el Estado de mantener a las provincias conectadas por medio de la fibra óptica y la provincia de Rioja fue beneficiada con estos alcances permitiendo acceder a Internet y a tecnología 3G. En tal sentido, la población podrá tener acceso a la información de manera más rápida, y las instituciones públicas y privadas podrán recibir el soporte informativo, educativo y de guía en forma más eficiente. Cabe resaltar que las instituciones públicas se encuentran interconectadas con las instancias principales del Estado, las cuales envían información referente a capacitaciones, información relevante en seguridad ciudadana, salud, entre otros.

Por último, el Ministerio de Agricultura y Riego, a través del Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), ha invertido durante el periodo 2015-2016 un total de S/ 2.8 millones en proyectos de investigación para la mejora del café (PNIA, 2017a, 2017b). Con esto, se mejoró la calidad y productividad del mismo, lo que benefició a la comunidad en el desarrollo social. Además, existe oportunidad de mecanización agrícola en café y cacao, con lo cual se podría mejorar la calidad de los mismos teniendo en cuenta que el cacao es un referente a nivel nacional.

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

De acuerdo con D' Alessio (2015), los intereses de la organización son los resultados que debe alcanzar para decir que tiene éxito en la industria en la cual se desarrolla. En ese sentido, sostuvo que los objetivos de largo plazo constituyen los resultados finales que debe alcanzar para lograr materializar su visión. Luego de la formulación de la visión de la provincia de Rioja al 2030 y de haber realizado el análisis de las fuerzas externas e internas que la afectan de forma positiva o negativa, se presentan en este capítulo, los intereses y las potencialidades de la provincia. Luego de un análisis exhaustivo sobre estos y su entorno, se proponen los objetivos de largo plazo para la provincia de Rioja.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Rioja**

De acuerdo al Artículo 195 de la Constitución Política del Perú (1993), la principal responsabilidad de los gobiernos municipales es la promoción del desarrollo local. Por su parte, en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) se establece que la principal función de los gobiernos locales es promover el “desarrollo económico, con incidencia en micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas, planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, desarrollo de capacidades y equidad” (Artículo VI).

La provincia de Rioja, por lo tanto, está interesada en promover el turismo en toda su cadena de valor como un impulsor del desarrollo local. Adicionalmente, está interesada en continuar con la promoción de la producción y comercialización del café. Para ello, se encuentra trabajando en mejorar la cadena de valor de este producto aromático y en incrementar el área de cultivo destinado al cacao, que es otro de los temas de interés de la provincia. Es decir, el desarrollo de los sectores turismo y agricultura buscan ser el motor que impulse el progreso de la provincia con mejores vías de acceso y comunicación, servicios educativos y salud de calidad.

En resumen, los intereses definidos para la provincia de Rioja son los siguientes: (a) ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional, (b) ser productor de alimentos orgánicos de alta denominación como el café y el cacao, (c) desarrollar la infraestructura vial y de comunicación de toda la provincia, (d) mejorar la calidad de vida de la población con el acceso a servicios básicos de calidad, y (e) contar con inversión pública y privada que active la economía de la provincia (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Con relación al interés de ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional, se hace referencia al desarrollo de forma integral de toda la cadena turística. En este desarrollo, se incluye el mejoramiento de la calidad de los servicios de restaurante y hotelería, así como de diversión y esparcimiento. Por otro lado, también se alude al fortalecimiento del gran potencial turístico de la provincia de Rioja, que cuenta con más de 35 recursos turísticos naturales ubicados en el Bosque de Protección del Alto Mayo y en los distritos de Nueva Cajamarca, Awajún y Picota (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012), aprovechando que el desarrollo del turismo es de interés del Gobierno central y el gran potencial que tiene la provincia. Entre los principales tipos de turismo con capacidad para desarrollar la provincia de Rioja, se puede mencionar los siguientes: (a) vivencial, (b) ecoturismo, (c) de aventura, (d) de investigación, y (e) tradicional.

Asimismo, otro tema de interés para la provincia de Rioja es ser productor de alimentos orgánicos de alta denominación como el café y el cacao. Esto significa que la provincia debe aprovechar todas las oportunidades que se presentan respecto a la producción y promoción de estos cultivos. Para el caso del cacao, presenta condiciones climáticas apropiadas y la altitud requerida; en consecuencia, puede aprovechar lo que las diferentes organizaciones e instituciones vienen trabajando en provincias vecinas como Juanjuí, Lamas y Tocache. En estas provincias, la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) y sus aliados vienen impulsando el desarrollo de la cadena productiva.

Adicionalmente, debe indicarse que, en programas como Sierra Exportadora, existen oportunidades para la promoción de este cultivo en las regiones cercanas de Amazonas y Huánuco (APPCACAO, 2017).

## **5.2 Potencial de la Provincia de Rioja**

La provincia de Rioja tiene un potencial bastante alto, comparado con otras provincias selváticas. Este potencial ha sido analizado desde cuatro perspectivas: (a) geográfica, (b) económica, (c) ecológica, y (d) turística. Por otra parte, Rioja está ubicada entre los 800 y 3,800 m.s.n.m., por ello, su territorio es atravesado por las cordilleras oriental y sub-andina. Este hecho le permite tener cualidades particulares para cultivar diferentes productos que requieren diversos pisos altitudinales, tales como arroz, café, cacao, plátano, sachá inchi, yuca, maíz amarillo, entre otros.

En las dos últimas campañas agrícolas 2015-2016 y 2016-2017, Rioja se ubica como la segunda provincia con mayor superficie sembrada de tales cultivos, solo detrás de la provincia de Bellavista, la cual ha incrementado su área de cultivo dedicada al arroz. Además, la región San Martín tuvo un incremento de 13.3% en cuanto a superficie sembrada. Los factores que más influyeron para este incremento han sido dos: el mejoramiento del precio de los principales cultivos y la disposición de agua para riego (Dirección Regional San Martín, 2016). Más adelante, en la Tabla 40, se presenta la superficie sembrada en las distintas provincias durante dos periodos consecutivos.

En el aspecto económico, Rioja se caracteriza por dedicarse a la agricultura. Los cultivos que más destacan en la provincia son tres: (a) el cultivo de arroz, con un área de siembra de 22,240 ha; (b) el cultivo de café, con un área de siembra de 9,597 ha; y (c) el cacao, con un área de siembra de 45 ha. En cuanto al ámbito comercial, solo el 1% de la población se dedica a esta actividad como mayorista, en tanto que el 11% a la venta al

menudeo, comercializando productos sin valor agregado y provenientes de la costa (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Tabla 40

*Superficie Sembrada según Provincia en Hectáreas, Campaña 2016-2017*

Provincia	2015/2016	2016/2017	Var (%)
Rioja	1,935	1,950	0.8
Moyobamba	585	817	39.7
Lamas	180	5	-97.2
El Dorado	104	109	4.8
San Martín	556	521	-6.3
Picota	1,018	1,196	17.5
Bellavista	2,447	3,265	33.4
Huallaga	279	293	5.0
Mariscal Cáceres	247	231	-6.5
Tocache	779	823	5.6
Región San Martín	8,130	9,210	

*Nota.* Tomado de “Boletín agrario, noviembre 2016,” por la Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM), 2016 (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRICOLA%20-%20INFORMACION%20N%20AGRICOLA%20NOV%202016.pdf>).

En la esfera ecológica, se presenta una gran variedad de especies naturales. Por el lado ictiológico, posee 88 especies de peces, de las cuales destacan la familia characidae, curimatidae, y pimelodidae. Además, en cuanto a la fauna, se observa 12 especies en peligro de extinción como el mono choro de cola amarilla, el maquisapa de vientre blanco, el tocón marrón, el oso de anteojos, el lobo de río, el oso hormiguero, la sachavaca, la pava de monte, el paujil, la perdiz, el lagarto blanco y el caimán negro. Así también, entre las plantas cultivadas, resaltan el arroz, el dale dale, la sachapapa, la yuca, el plátano, el tomate, la palta, la mandarina, el zapote, la piña, la carambola, el tumbo, la taperiba, el aguaje, la uva, entre otras. De igual modo, en especies industriales, sobresalen el jengibre, el guisador, el achiote, el tamishi y el sacha inchi. Por último, en plantas medicinales, se puede mencionar las siguientes: chuchuhuasi, copaiba (resina), abuta, uncaria tomentosa, catahua, curaré, paico, ojú, renaco, y huito. Por todo lo expuesto, Rioja posee una gran variedad de especies de flora

y fauna; por ello, es importante investigar sus propiedades medicinales para poder emprender una producción industrial (Municipalidad de Provincial de Rioja, 2012).

Con referencia al turismo, Rioja cuenta con atractivos paisajes naturales que le brindan el potencial necesario para atraer al turismo ecológico, de aventura y vivencial. Entre los lugares con más atractivo natural, se encuentra el Bosque de Protección del Alto Mayo, el cual posee una inmensa variedad de flora y fauna. También se localizan las cuevas La Perla de Cascayunga, El Diamante, y El Santuario. Por último, se encuentran la catarata de Urkuchaki, las cascadas La Colca y Las Velas, y la naciente del río Negro, que posee manantiales de aguas frías que emergen de las zonas rocosas (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

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

Así como se analizó cuáles eran los principios cardinales del país, en el presente acápite, se examinará cuáles son los principios cardinales para la provincia de Rioja. De esta manera, se podrá aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas que se encuentran en el entorno para proponer la matriz de intereses de la provincia. A continuación, se describe cuáles son los principios cardinales para Rioja.

***Influencia de terceras partes.*** D'Alessio (2015) indicó que, como principio, es necesario considerar que la influencia no solo acontece entre dos partes o de forma bilateral, sino que también puede ocurrir con terceras, cuartas, quintas o sextas partes. Así mismo, estas pueden ocurrir de forma directa e indirecta. Por esta razón, las principales influencias que recibe Rioja provienen de las provincias de Moyobamba y Tarapoto. En el caso de Moyobamba, se produce porque es la capital de región y su ubicación es colindante; además, con ella comparte el Bosque de Protección del Alto Mayo. Con relación a Tarapoto, sucede porque es donde arriban vuelos desde Lima e Iquitos, y porque es la ciudad más turística de la región San Martín. Otro de los aeropuertos que existen se ubica en la ciudad de Moyobamba,



donde solo se realizan vuelos especiales; en Juanjuí, Tocache, los aeropuertos actualmente no se encuentran operativos (CORPAC, 2017).

Entre las instituciones que ejercen influencia sobre la provincia de Rioja, se encuentran las siguientes: (a) las direcciones regionales de Salud, Educación, Turismo y Comercio Exterior, debido a que son órganos de control, supervisión y coordinación con las redes y micro redes de salud, con la unidad de gestión educativa local (UGEL) y con la promoción de la actividad turística y exportación de productos; y (b) la Cámara Regional de Turismo (CARETUR), que coordina las actividades relacionadas a la promoción de las actividades turísticas y a la realización de ferias y exposiciones de productos como el café y el cacao principalmente.

De igual modo, otros actores externos importantes que influyen a los demás actores locales son la Junta Nacional del Café (JCN) y la Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), organizaciones que realizan eventos en búsqueda de la promoción de estos dos productos. Entre los principales, se encuentran el Expo Café y el Concurso Nacional del Café de Calidad, realizados de forma anual. Así mismo, promueven la participación de los caficultores y cacaoteros en ferias y exposiciones internacionales con el auspicio de las siguientes instituciones: (a) el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), (b) el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior (MINCETUR), (c) la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y (d) DEVIDA (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

Por el lado del sector privado, la principal influencia la ejerce Cementos Selva S.A. Esta empresa, además de generar empleo, participa con las comunidades aledañas a través de la ejecución de políticas de responsabilidad social –principalmente en la promoción del turismo– con el auspicio de algunas actividades como el Expo Amazónica. En este sector, se encuentran los medios de comunicación privados (en su mayoría, radiales) que influyen en

la percepción de la población. Es evidente que el medio de comunicación local más reconocido es la radio; entre las más representativas, se encuentran Radio Rioja y Norselva. Por otro lado, le siguen los canales de cable local Santo Cristo de Bagazán y Rioja (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

*Lazos pasados y presentes.* D'Alessio (2015) señaló que el pasado ejerce influencia en el presente y el futuro de la organización. Es un principio cardinal que determina el poder de la historia proyectada a lo largo de la vida de las empresas. La historia de la provincia de Rioja se remonta al periodo inca. Se dice que este lugar de la selva fue habitado por los Uquihuas y Chepenes, ambos pertenecientes al incanato, que implementó las costumbres y cultura en esta zona. Estas fueron interrumpidas con la llegada de los conquistadores españoles en 1854; de ese modo, se inició el proceso de conversión al cristianismo de la población.

La corona española envió una serie de misiones para tal efecto. La más importante fue la liderada por el arzobispo Toribio de Mogrovejo en el año 1854. Rioja, en la Época Colonial perteneció a la Comandancia de Maynas, juntamente con otras ciudades selváticas. Llegada la independencia en 1822, se declara la independencia de Maynas. Recién, en 1968, Rioja fue considerada ciudad dentro del distrito de Moyobamba, y en 1935 fue declarada provincia (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017a).

Toda la historia de Rioja se basa en tradiciones y costumbres. Entre las principales, se puede mencionar las siguientes: (a) ser considerada “Ciudad de los Sombreros”, debido a que confeccionan estos artículos con tejidos y técnicas ancestrales a base de fibra de paja bombonaje; (b) su artesanía, realizada a base de arcilla y con técnicas de producción trasladadas de generación en generación (ollas, tiestos, huischis, cántaros y accesorios de decoración), gracias a los artesanos del distrito de Pósic y a los nativos aguarunas; y (c) sus

danzas típicas, las cuales se bailan desde tiempos remotos (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017d).

Sobre esta última tradición, se puede indicar que las principales danzas de la provincia son las siguientes: (a) el bombonaje, que recrea la producción del sombrero; (b) la pandilla bailada sin zapatos en homenaje al Corpus Christi; (c) la carachupa, que se baila como danza de adoración y conjuro en honor al Santo Cristo de Bagazán; (d) la danza de los diablos, bailada como representación de los animales del bosques y representantes de la ciudad; y (e) la danza de los gallinazos, considerada como la principal danza indígena en homenaje a los guerreros (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017c).

En cuanto a las festividades, la más trascendente en Rioja es el carnaval riojano, el cual se realiza todos los años entre los meses de febrero o marzo. La fecha depende de la cuaresma católica. Asimismo, es considerada como el segundo carnaval más colorido después del carnaval Cajamarquino. Por otro lado, la Fiesta de San Juan se realiza el 24 de junio de todos los años, con la creencia de que ese día el agua de todos los ríos está bendecida. Para celebrar esta fecha, se prepara la comida típica de la región llamada Juane, que por tradición debe ser consumida en las riberas de los ríos. En adición, durante el aniversario de la provincia y la semana turística, se promueve una serie de actividades culturales, artísticas y religiosas. Entre estas destacan la elección de la reina, los pasacalles, los concursos y las ferias agropecuarias y artesanales. El día central de la festividad es el 22 de setiembre (Municipalidad Provincial de Rioja, 2017b).

***Contrabalance de intereses.*** Respecto a este principio, D'Alessio (2015) afirmó que está referido a la evaluación de la ventaja comparativa versus el costo comparativo de implementar alguna alternativa política. Para Rioja, se propone evaluar la formulación de acuerdos con la vecina provincia de Moyobamba, con la cual comparten los límites del Bosque de Protección del Alto Mayo, además de circuitos turísticos. Otro aspecto importante

para evaluar los posibles acuerdos es que Moyobamba es la capital de la región en la cual se ubican las instituciones representativas del Gobierno central.

Adicionalmente será de vital importancia lograr acuerdos con diferentes organizaciones e instituciones promotoras de desarrollo que se encuentran trabajando en provincias vecinas como Lamas, Tarapoto, Huallaga, entre otras. En ese sentido, la actual alcaldesa y los alcaldes futuros deberán estar, de forma constante, identificando oportunidades para realizar alianzas estratégicas con diferentes instituciones y organizaciones públicas y/o privadas, evaluando en cada caso los costos y beneficios de formar dichas alianzas, acuerdos o convenios.

***Conservación de los enemigos.*** Si es que se quiere competir con mayores posibilidades de éxito, se debe ser creativo e innovador, estar preparado y, sobre todo, ser más eficiente en el uso de recursos con los que se cuenta (D'Alessio, 2015). La provincia de Rioja es considerada la puerta de ingreso a la Amazonía peruana. Adicionalmente, es reconocida como una de las ciudades turísticas más importantes de la región San Martín, conjuntamente con Tarapoto y Moyobamba. En ese sentido, las ciudades que la acompañan en la preferencia del turista (Cusco, Arequipa, Piura e Iquitos) se convierten en sus principales competidores.

Por otro lado, las provincias de Tarapoto, Moyobamba y Jaén se convierten en sus principales competidoras, debido a que son bastantes cercanas y tienen como principales cultivos al café, cacao y arroz. Otra provincia de importancia es Urubamba, distante, pero presenta una amenaza importante ya que es una de las provincias más turísticas del Perú y tiene condiciones climáticas favorables para los productos más comercializados en la provincia de Rioja. Al igual que ella, está entre las principales productoras de café y cacao (MINAGRI, 2016a).

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Rioja (MIO)

La Matriz de Intereses de la Provincia de Rioja se presenta en la Tabla 41. Esta ha sido construida de acuerdo con el análisis de la visión y misión propuestas, en las cuales se identifica cuáles son sus intereses para los próximos años como provincia y, en el proceso de trabajarlas, desarrollará relaciones con socios estratégicos, competidores y consumidores. Respecto a los competidores, D'Alessio (2015) señaló que debe considerarse no solo a los competidores presentes, sino también a los nuevos y suplentes. Para la construcción de la matriz respecto a los competidores, debe indicarse la intensidad del interés y clasificarlo en importante, vital o periférico. Al final, se establece la correspondencia de los intereses que han sido analizados como comunes u opuestos, esto es, como aliados o competidores respectivamente.

Tabla 41

##### *Matriz de Intereses de la Provincia de Rioja (MIO)*

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional, al tener como atractivo principal al Bosque de Protección del Alto Mayo	(Urubamba), Moyobamba, Tarapoto, CARETUR	(Iquitos), (Arequipa), ciudades amazónicas	MINCETUR PROMPERÚ
2 Ser exportador de productos orgánicos con valor agregado de alta denominación como el café y el cacao	Moyobamba, Tarapoto, (Urubamba), (Jaén)	Cámara Peruana del Café y Cacao, Junta Nacional del Café	
3 Desarrollar la infraestructura vial y de comunicación de toda la provincia	Empresas de Turismo Asociadas AESTUR	Moyobamba	
4 Mejorar la calidad de vida de la población con el acceso a servicios básicos de calidad		Moyobamba, Tarapoto, (Jaén)	(Urubamba) (Arequipa)
5 Contar con inversión pública y privada que active la economía de la provincia		Moyobamba	

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis y los intereses comunes no llevan marca.

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo definidos para la provincia de Rioja se muestran en la Tabla 42. Estos objetivos están alineados a sus intereses y permitirán alcanzar la visión propuesta.

Tabla 42

*Objetivos de Largo Plazo para la Provincia de Rioja al 2030*

Interés	Nº	Descripción de objetivo de largo plazo
Ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional, al tener como atractivo principal al Bosque de Protección del Alto Mayo	OLP1	En el año 2030, la provincia de Rioja tendrá una afluencia turística de 350,000 de personas por año. Según MINCETUR, la cantidad de turistas que visitaron Rioja fue de 40,000 personas en el 2016.
Ser exportador de productos orgánicos con valor agregado de alta denominación como el café y el cacao	OLP2	En el año 2030, la provincia de Rioja exportará 1'000,000 kg de chocolate con más de 45% de cacao por año. Al 2016, Rioja produjo sólo cacao con una cantidad de 248 toneladas.
	OLP3	En el año 2030, la exportación de café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja será de 50,000 toneladas por año. Al 2016, produjo 12,229 toneladas.
Desarrollar la infraestructura vial y de comunicación de toda la provincia	OLP4	Al año 2030, todos los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 km. Al 2017, las carreteras asfaltadas al interior de la provincia tienen una extensión de 13.3 km.
Mejorar la calidad de vida de la población con el acceso a servicios básicos de calidad.	OLP5	Al año 2030, incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas. Al 2016 se ha estimado la cobertura de las viviendas que contaban con la totalidad de los servicios básicos fue del 36.6% en agua potable y saneamiento.
	OLP6	Al año 2030, implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles. Al 2017, el 0% de instituciones educativas participan de los encuentros y concursos regionales de innovación y buenas prácticas
Contar con inversión pública y privada que active la economía de la provincia.	OLP7	Al año 2030, el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. Al año 2016, el 17.3% de la PEA cuenta con empleo formal.

**5.6 Conclusiones**

Los intereses definidos de la provincia de Rioja para impulsar el desarrollo son los que siguen: (a) ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional, (b) ser productor de alimentos orgánicos de alta denominación como café y cacao, (c) desarrollar la infraestructura vial y de comunicación de toda la provincia, (d) mejorar la calidad de vida de

la población con el acceso a servicios básicos de calidad, y (e) contar con inversión pública y privada que active la economía de la provincia. Para ello cuenta con potencial turístico basado en paisajes naturales, como el Bosque de Protección del Alto Mayo, y con una riqueza en flora y fauna silvestre. Sumado a ello, la producción de café y cacao necesita de inversión para mejorar su rendimiento y la calidad del producto. De este modo, podrá ser considerado de alta denominación en el mercado internacional.

Para poder desarrollar los intereses de la provincia, se plantean siete objetivos de largo plazo para el año 2030: (a) incrementar la afluencia turística a 350,000 de personas por año; (b) exportar 1'000,000 kilogramos de chocolate con más de 45% de cacao por año; (c) exportar 50,000 toneladas de café certificado en grano y procesado por año; (d) interconectar a todos los distritos de la provincia con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 kilómetros; (e) incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas; (f) implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles; y (g) el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. De esta manera, se pretende generar una industria con la puesta en marcha de la producción de chocolate y con las vías adecuadas para su transporte, y así se podrá ahorrar costos. Para finalizar, el turismo debe estar soportado por los servicios básicos y la mejora en educación, que incluya nuevas carreras profesionales enfocadas en este rubro y que ayuden a desarrollar más a la industria.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, a partir de conocimiento de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, han sido formuladas las estrategias que será necesario implementar para alcanzar la visión propuesta. Para ello se muestran una serie de matrices que permiten corroborar y validar el proceso continuo del planeamiento estratégico. Las matrices que se analizarán son las siguientes: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), (e) Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt (MR), e (i) Matriz de Ética (ME) (D'Alessio, 2015).

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

La Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), presentada en la Tabla 43, es el instrumento que indicará cuál es la perspectiva de la provincia. Las estrategias planteadas están organizadas en cuatro cuadrantes. Estas son detalladas a continuación:

#### *Fortalezas-oportunidades explote.*

- Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).
- Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).
- Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque Nacional del Alto Mayo (O2, O3, F3).
- Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).



Tabla 43

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Operadores turísticos organizados a través de los siete circuitos turísticos con los que cuenta la provincia	1 Aeropuerto Juan Simons Vela con capacidad para recibir aeronaves de fuselaje estrecho, ubicado en la capital de la provincia de Rioja
	2 Existencia de un área natural protegida en parte del territorio de la provincia, en la cual existe una diversidad de flora y fauna	2 Limitada inversión de forma sostenible y poco profesionalismo en los servicios turísticos, hoteles, restaurantes, esparcimientos, centros comerciales y seguridad
	3 Ecosistema favorable para el cultivo de cacao, café y arroz, con cadenas productivas apoyadas por el Gobierno regional	3 Aumento de personas que depredan la flora del Alto Mayo, tal como la orquídea, la madera, las plantas exóticas, la leña, etc.
	4 Acuerdos con agencias certificadoras internacionales para el café orgánico y para elevar la denominación del café del Alto Mayo	4 Incremento de la pobreza en agricultores dueños de parcelas de arroz, debido al bajo rendimiento y precio de este cultivo
	5 Existencia de planta cementera, la cual brinda oportunidad laboral y de desarrollo a profesionales	5 Bajo grado de instrucción alcanzado por la PEA, cuya mayoría con nivel superior se desempeña en el magisterio
	6 Presencia de instituciones financieras bancarias y micro financieras en la capital de la provincia y en las capitales de algunos distritos	6 Servicios básicos deficientes, debido a que los factores de cobertura de los servicios están por debajo del promedio nacional
	7 Implementación de buenas prácticas y profesionalización de la gestión local municipal, con baja rotación de profesionales y comprometidos con el desarrollo de la provincia	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Demanda mundial de turismo en crecimiento y desarrollo de políticas internas para la promoción de circuitos turísticos	FO1 Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	DO1 Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).
2 Perú es considerado entre los cinco mejores destinos a nivel mundial de aventura de lujo	FO2 Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	DO2 Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).
3 Demanda de bonos de carbono por empresas a nivel mundial	FO3 Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	DO3 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (O3, D2, D3).
4 Existencia de programas del Estado para el financiamiento de proyectos de ampliación de frontera y la mejora de la productividad agrícola	FO4 Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	DO4 Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).
5 Existe potencial para aumentar la productividad del cacao utilizando técnicas innovadoras en biotecnología, las cuales están siendo utilizadas en otros países	FO5 Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).	DO5 Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).
6 Preferencia de la demanda mundial por el café orgánico	FO6 Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	DO6 Firmar convenios con universidades para la capacitación de docentes de todos los niveles educativos (primaria, secundaria y superior) (O7, D6).
7 Interés regional por mejorar la competitividad en el sector educación	FO7 Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	
8 Existencia de presupuesto público para el financiamiento de proyectos que no puedan ser financiados con recursos de la municipalidad provincial		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Desarrollo de clústeres turísticos en otras provincias	FA1 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	DA1 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de naves aviones Boeing 737 (D1, A1).
2 Contaminación de ríos por falta de control de vertimiento de desagües y otras actividades económicas no reguladas	FA2 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	DA2 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos (D3, A2, A5).
3 Modificación genética de cultivos agrícolas para que puedan ser cultivados en diferentes climas y pisos altitudinales	FA3 Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	DA3 Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).
4 Casi nula inversión pública en iniciativas de investigación y desarrollo	FA4 Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	
5 Selva amazónica con alta sensibilidad a la afectación del calentamiento global y al cambio climático		

- Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).
- Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).
- Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).

***Fortalezas-amenazas confronte.***

- Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).
- Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).
- Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).
- Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).

***Debilidades-oportunidades busque.***

- Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).
- Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).
- Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (O3, D2, D3).

- Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).
- Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).
- Firmar convenios con universidades para la capacitación de docentes de todos los niveles educativos (primaria, secundaria y superior) (O7, D6).

***Debilidades-amenazas evite.***

- Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (D1, A1).
- Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (D3, A2, A5).
- Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), que se observa en la Tabla 44, sirve para mostrar la posición estratégica y evaluar la acción que deberá realizar la organización. La matriz tiene cuatro cuadrantes, los cuales indican si la estrategia de la organización es de tipo agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cada uno de los ejes de la MPEYEA representa dos dimensiones, internas y externas. En la dimensión interna, se mide las fuerzas financieras (FF) y la ventaja competitiva (VC); y en las externas, se evalúa estabilidad del entorno (EE) y las fuerzas de la industria (FI). Estos cuatro factores son los más importantes para determinar la posición estratégica de la organización (D'Alessio 2015).

Tabla 44

## Matriz PEYEA de la Provincia de Rioja

Posición estratégica externa									
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	1
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	2
Promedio = FF									3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	6
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	2
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	3
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	5
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	1
Promedio - 6 = EE									-3.13
Posición estratégica interna									
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	1
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	6
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	6
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	6
Promedio - 6 =									-2.00
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	3
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	1
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	3
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	2
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	3
9. Economías de escala y de experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	1
Promedio =									2.22

Nota. Donde  $X = FI + VC = (3.11) + (-2.00) = 1.11$ ;  $Y = EE + FF = (-3.13) + (2.22) = -0.90$ .

En la Figura 19, se puede visualizar el polígono formado y la dirección del vector resultante de la conjunción de la FF, VC, EE y FI, tanto en su magnitud, dirección y sentido. El gráfico de la MPEYEA indica que el perfil de la provincia de Rioja se encuentra en el cuadrante competitivo; en este sentido, las estrategias que necesitan ser planteadas deben incluir lo siguiente: (a) integración en todos los sentidos: hacia atrás, hacia adelante y de forma horizontal; (b) penetración de mercado; (c) desarrollo de mercado; (d) desarrollo del producto; y (e) empresas de riesgo compartido o aventura conjunta.

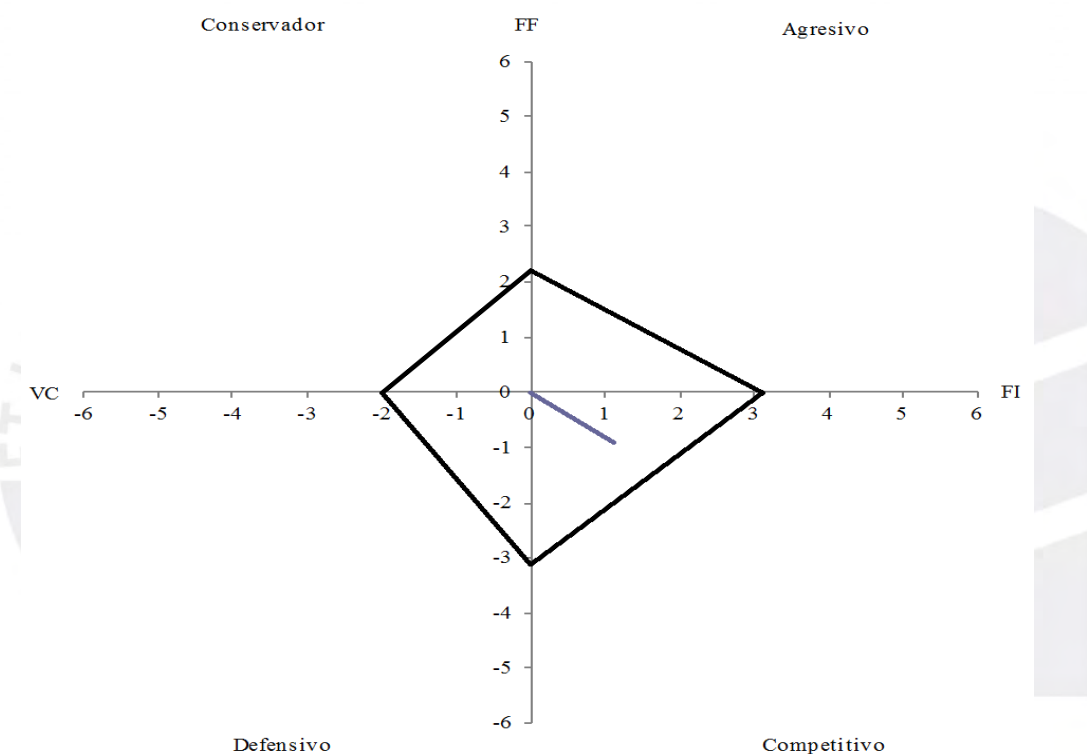


Figura 19. MPEYEA de la provincia de Rioja.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración de la MBCG, se ha considerado las principales actividades económicas que realiza y/o el potencial de desarrollarlas a otro nivel. Entre estas actividades, puede apreciarse las siguientes: (a) los circuitos turísticos alrededor de las diferentes reservas naturales, (b) la producción del café en grano entero, (c) la producción de cacao, (d) la producción de arroz, y (e) la fabricación de chocolate en barra. Es importante señalar que la

producción de café, cacao y chocolate está pensada como producto *premium* de exportación, lo cual está alineado con la visión propuesta para el año 2030.

Respecto a la MBCG, se puede indicar que es aquella que permite conocer las diferencias entre los productos que ofrece la empresa y la posición competitiva en la que se encuentra en el momento del análisis. Esto se debe a que se hace uso de datos del mercado, tales como el precio, el crecimiento de las ventas y los ingresos generados. La utilización idónea de la MBCG permitirá, a la organización, gestionar la cartera de negocios con los que cuenta de manera sencilla.

De acuerdo con D'Alessio (2015), la MBCG está compuesta por dos ejes, X e Y. En el eje X o eje horizontal, se representa la participación de mercado de la empresa; en tanto que en el eje Y o vertical, se grafica el crecimiento del mercado del producto que es materia de análisis. Las intersecciones de los dos ejes conforman los cuatro cuadrantes de la matriz. De ese modo, cada una de ellas posee un significado para el análisis del portafolio de productos que se está estudiando.

Por otra parte, los cuadrantes presentan diferentes significados. En primer lugar, el primer cuadrante, situado al extremo derecho del eje X, contiene a los productos de interrogación. Estos tienen una baja participación de mercado; no obstante, en el mercado en que se desarrollan, se encuentran en pleno crecimiento. Es decir, estos productos son considerados como oportunidades que pueden ser explotadas. En segundo lugar, en el segundo cuadrante, situado al margen izquierdo del eje X, se encuentran los denominados productos estrella. Estos productos ejercen una participación considerable en mercados de crecimiento. En tercer lugar, se encuentran los productos vaca, los cuales generalmente son productos maduros. Estos tienen una alta participación de mercado, aunque dicho mercado no se encuentre en crecimiento. Por último, el cuarto cuadrante, donde se ubican los productos perro, reúne a aquellos que poseen una baja participación en mercados que están en

contracción. Para la elaboración de la MBCG de la provincia de Rioja, que se observa en la Tabla 45, han sido considerados los productos y servicios que actualmente se ofrecen, los mismos que son completamente relevantes para la generación de ingresos en la población riojana.

Tabla 45

*Datos para la Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Rioja*

Unidad de Negocio	A Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D Ventas año actual de la organización (%)	E Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F Utilidades año actual de la organización (%)	G Participación de mercado (C/A)	H Tasa de crecimiento ((C-B)/B) (%)
Turismo	885	9.5	10.9	9.01	2.653	15.53	1.23	14.94
Café	28.0	12.9	15.0	12.40	6.292	36.83	53.50	16.28
Cacao	30.49	0.7	0.848	0.70	0.322	1.89	2.78	20.48
Arroz	148.5	91.0	92.8	76.81	7.425	43.47	62.50	2.04
Chocolate	34.0	1.0	1.3	1.08	0.390	2.28	3.82	33.33
Total	1,126	115	121	100.00	17.00	100.00		

En la Figura 20, se muestra la posición de los productos según el cuadrante de ubicación. Como puede verse, tres de los cinco productos se ubican en el cuadrante Interrogación. Actualmente, estos tienen poca participación de mercado, debido principalmente a que son sectores no trabajados por la provincia. No obstante, todos cuentan con potencial en un mercado que está en proceso de crecimiento.

Un producto como el café se encuentra en el cuadrante Estrella. Por ello, tiene la oportunidad de incrementar su participación de mercado, ya que la provincia es una de las principales productoras de café. Esto se debe a que cuenta con condiciones climáticas y altitudinales favorables que le generan cierta ventaja comparativa. Esta última deberá transformarse en ventaja competitiva para incrementar su generación de ingresos. Entre los cuadrantes Estrella y Vaca Lechera, se encuentra el arroz, producto maduro que se desarrolla en un mercado maduro también, pero con bajo potencial de incremento de ingresos.

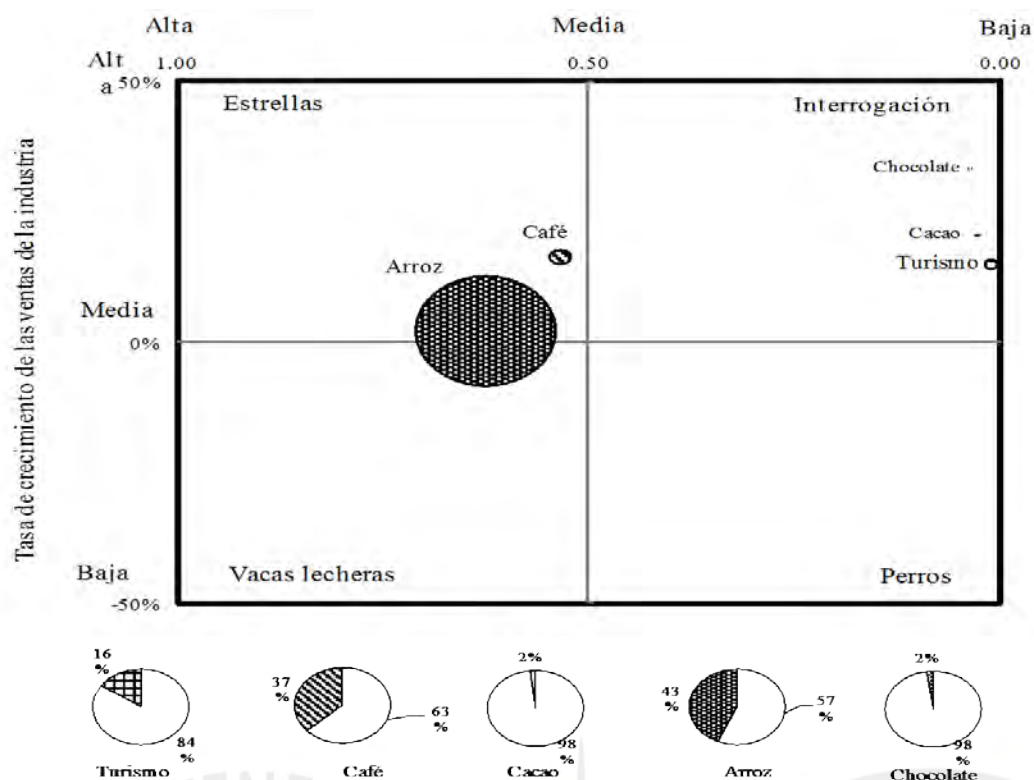


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group para la provincia de Rioja.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE), según D'Alessio (2015), es una matriz que muestra la gama de productos de la empresa. Los ubica en uno de los nueve cuadrantes como resultado de la conjunción de los puntajes ponderados del desarrollo de la MEFI y MEFE, que son el resultado de los análisis interno y externo respectivamente. La MIE está compuesta por dos ejes: (a) el total ponderado EFI, que va desde una posición débil a una fuerte, y cuyo centro contiene al promedio, y (b) el total ponderado EFE, que puede ser bajo, medio o alto. La conjunción de los cuadrantes conformados se agrupa en tres regiones: (a) la primera región (cuadrantes I, II y IV) sugiere construir y crecer; (b) la segunda región (cuadrantes III, V y VII) indica retener y mantener; y (c) la tercera región (cuadrantes VI, VIII y IX) sugiere cosechar o desinvertir.

Asimismo, es importante considerar la recomendación para las organizaciones que caen en la región *crecer y construir*. Las estrategias intensivas o integrativas son las que



surtirían mayor efecto en estos casos. Entre estas estrategias, figuran las siguientes: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de mercado o desarrollo de producto, y (c) integración hacia atrás, hacia delante y horizontal. Por otra parte, para las organizaciones que se ubiquen en la región *retener y mantener*, lo recomendable es considerar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Para las organizaciones que caen la región *cosechar o desinvertir*, lo recomendable es cosechar inmediatamente o, en su defecto, evaluar la alternativa de realizar desinversión en el producto.

Para la construcción de la MIE de la provincia de Rioja, se ha analizado productos que tienen mayor potencial de aprovechamiento y que cuentan con ciertas ventajas para su producción en la provincia. Los productos analizados con potencial son el turismo y la producción de café, cacao, arroz y chocolate. A continuación, en la Tabla 46, se muestra el análisis efectuado.

Tabla 46

*Datos para Matriz Interna Externa de la Provincia de Rioja*

Unidad de negocio	A Ventas año actual del mercado (millones de USD)	B Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D Ventas año actual de la organización (%)	E Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F Utilidades año actual de la organización (%)	EFE	EFI
Turismo	885.12	9.47	10.89	9.01	2.65	15.53	2.17	2.50
Café	28.00	12.88	14.98	12.40	6.29	36.83		
Cacao	30.49	0.70	0.85	0.70	0.32	1.89		
Arroz	148.50	90.96	92.81	76.81	7.43	43.47		
Chocolate	34.00	0.98	1.30	1.08	0.39	2.28		
Total	1,126.17	115.99	121.83	100.00	17.08	100.00		

En la Figura 21, se observa el cuadrante que contiene la ubicación de la provincia de Rioja. En este caso, la provincia tiene un mix de productos que la ubican en los cuadrantes V y VIII. Es decir, en las regiones *retener y mantener* y *cosechar o desinvertir*. Lo recomendable para Rioja, en este caso, es que los productos analizados se desarrollen de forma selectiva. De esta manera, se deberá tomar decisiones sobre el futuro de cada uno de estos productos de forma independiente.

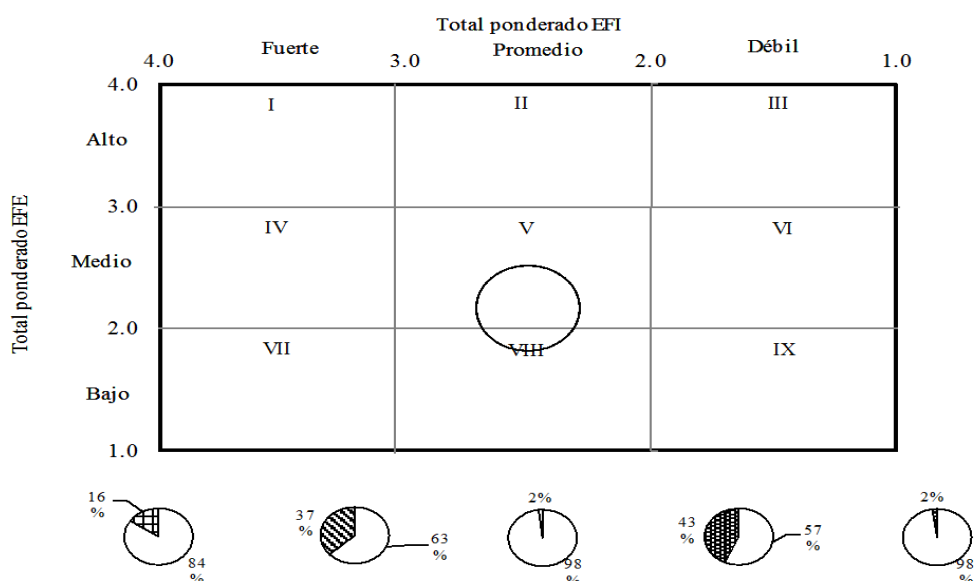


Figura 21. Matriz Interna Externa de la provincia de Rioja.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es considerada de utilidad debido a que contribuye en la evaluación y selección de las estrategias correctas para la organización. Conjuntamente con las otras matrices (MPEYEA, MBCG y MIE), son instrumentos válidos para la formulación de estrategias alternativas. La MGE es elaborada teniendo en cuenta dos ejes o dimensiones: (a) el eje X, cuya posición competitiva de la empresa varía desde una débil hacia una fuerte; y (b) el eje Y, cuyo crecimiento del mercado varía desde un crecimiento lento hacia un crecimiento rápido.

Por otro lado, se debe observar que la intersección de ambos ejes grafica cuatro cuadrantes: (a) el cuadrante I, que constituye una posición competitiva fuerte con rápido crecimiento del mercado; (b) el cuadrante II, que representa un rápido crecimiento del mercado, pero con una posición competitiva débil; (c) el cuadrante III, que simboliza una posición competitiva débil con lento crecimiento del mercado; y (d) el cuadrante IV, que alude al lento crecimiento del mercado con una posición competitiva fuerte.

En la Figura 22, se observa que la provincia de Rioja se ubica en el cuadrante I, lo que significa que debería formular estrategias que refuercen la buena posición estratégica que

posee. Estas estrategias podrían ser las siguientes: (a) penetración y desarrollo de mercado, (b) desarrollo de productos; (c) integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; y (d) diversificación concéntrica.

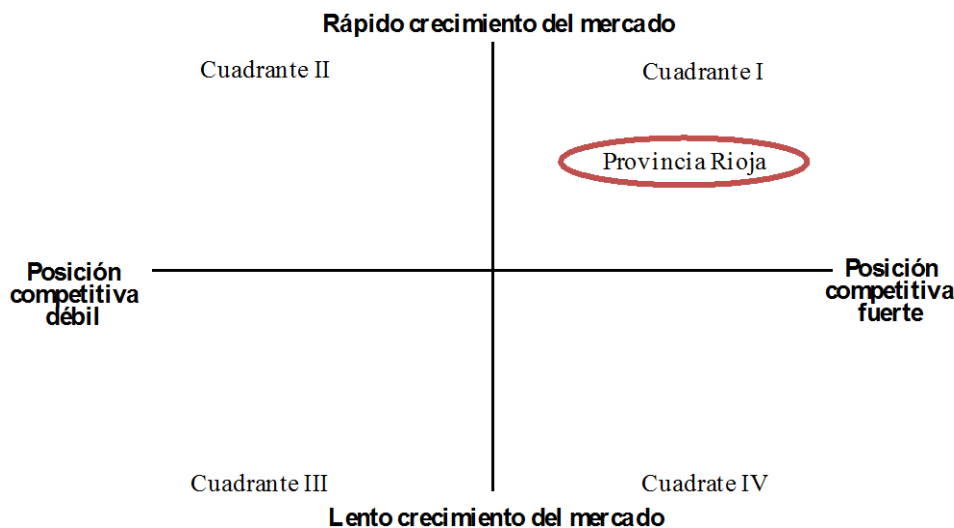


Figura 22. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Rioja.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE, expuesta en la Tabla 47, permite visualizar las estrategias y ver cuántas de ellas se repiten en las matrices que se han utilizado. Estas matrices son las siguientes: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE. En base a los resultados obtenidos del análisis, se retienen 16 de las 17 estrategias. La estrategia que queda como no retenida será la estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015).

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es la herramienta que permite visualizar y priorizar el atractivo que tienen las distintas estrategias propuestas para la provincia. En efecto, es la herramienta que va a permitir evaluar y decidir cuáles serán las posibles estrategias que deberán utilizarse. La construcción de la matriz se realiza mediante el análisis de los factores de éxito externos e internos, agrupados en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, conjuntamente con su ponderación (D'Alessio, 2015). En la Tabla 48, se presenta la MCPE, en la cual de las 17 estrategias se retienen 16.

Tabla 47

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategia
E1	Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	X	X	X		X	4	Desarrollo de producto, penetración de mercado
E2	Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	X	X	X		X	4	Desarrollo de mercado
E3	Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	X	X	X		X	4	Diferenciación
E4	Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	X	X	X		X	4	Desarrollo de producto
E5	Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).	X	X	X		X	4	Diversificación concéntrica
E6	Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	X	X	X		X	4	Desarrollo de producto
E7	Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	X		X	X	X	4	Aventura conjunta
E8	Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	X	X			X	3	Integración vertical hacia atrás
E9	Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	X	X	X			3	Desarrollo de mercado
E10	Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	X		X		X	3	Aventura conjunta
E11	Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	X	X	X		X	4	Desarrollo de producto
E12	Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).	X		X	X		3	Alianzas estratégicas
E13	Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).	X	X	X	X		4	Riesgo compartido
E14	Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).	X	X	X			3	Riesgo compartido
E15	Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	X	X	X			3	Alianzas estratégicas
E16	Firmar convenios con universidades para la capacitación de docentes de todos los niveles educativos (primaria, secundaria y superior) (O7, D6).	X		X			2	Alianzas estratégicas
E17	Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	X			X	X	3	Alianzas estratégicas

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Tabla 48

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		DO4		DO5		DO6		DA3				
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Factores críticos para el éxito																																						
Oportunidades																																						
1	Demanda mundial de turismo en crecimiento y desarrollo de políticas internas para la promoción de circuitos turísticos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36		
2	Perú es considerado entre los cinco mejores destinos a nivel mundial de aventura de lujo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30		
3	Demanda de bonos de carbono por empresas a nivel mundial	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09		
4	Existencia de programas del Estado para el financiamiento de proyectos de ampliación de frontera y la mejora de la productividad agrícola	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32		0.00	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08		
5	Existe potencial para aumentar la productividad del cacao utilizando técnicas innovadoras en biotecnología, las cuales están siendo utilizadas en otros países	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21		
6	Preferencia de la demanda mundial por el café orgánico	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16		
7	Interés regional por mejorar la competitividad en el sector educación	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28		
8	Existencia de presupuesto público para el financiamiento de proyectos que no puedan ser financiados con recursos de la municipalidad provincial	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32		0.00	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24		
Amenazas																																						
1	Desarrollo de clústeres turísticos en otras provincias	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21		
2	Contaminación de ríos por falta de control de vertimientos de desagües y otras actividades económicas no reguladas	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06		
3	Modificación genética de cultivos agrícolas para que puedan ser cultivados en diferentes climas y pisos altitudinales	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28		
4	Casi nula inversión pública en iniciativas de investigación y desarrollo	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20		
5	La selva amazónica con alta sensibilidad a la afectación del calentamiento global y al cambio climático	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06		0.00	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12		
Fortalezas																																						
1	Operadores turísticos organizados a través de los siete circuitos turísticos con los que cuenta la Provincia	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	3	0.36		
2	Existencia de un área natural protegida en parte del territorio de la provincia, en la cual existe una diversidad de flora y fauna.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24		
3	Ecosistema favorable para el cultivo de cacao, café y arroz, con cadenas productivas apoyadas por el Gobierno regional	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09		0.00	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09		
4	Acuerdos con agencias certificadoras internacionales para el café orgánico y para elevar la denominación del café del Alto Mayo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16		
5	Existencia de planta cementera, la cual brinda oportunidad laboral y de desarrollo a profesionales	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28		
6	Presencia de instituciones financieras bancarias y micro financieras en la capital de la provincia y en las capitales de algunos distritos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21		
7	Implementación de buenas prácticas y profesionalización de la gestión local municipal, con baja rotación de profesionales y comprometidos con el desarrollo de la Provincia.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28		0.00	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28		
Debilidades																																						
1	Aeropuerto Juan Simons Vela con capacidad para recibir aeronaves de fuselaje estrecho, ubicado en la capital de la provincia de Rioja	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28		0.00	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07		
2	Limitada inversión de forma sostenible y poco profesionalismo en los servicios turísticos: hoteles, restaurantes, esparcimientos, centros comerciales, seguridad, etc.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24		
3	Aumento de personas que depredan la flora del Alto Mayo, tal como la orquídea, la madera, las plantas exóticas, la leña, etc.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06		
4	Incremento de la pobreza en agricultores dueños de parcelas de arroz, debido al bajo rendimiento y precio de este cultivo	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14		0.00	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14		
5	Bajo grado de instrucción alcanzado por la PEA, cuya mayoría con nivel superior se desempeña en el magisterio	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24		
6	Servicios básicos deficientes, debido a que los factores de cobertura de los servicios están por debajo del promedio nacional	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18		
Total		2.00	5.07	5.03	5.03	5.14	5.15	5.18	5.06	5.03	5.01	5.02	5.31	5.05	5.04	5.14	5.18	4.91	5.14																			

Nota: PA=Puntaje de actividad, TPA=Total del puntaje de actividad. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 5.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 49, se presenta la Matriz de Rumelt (MR) para la provincia de Rioja, la cual permite evaluar si las estrategias retenidas cumplen con los cuatro criterios básicos:

(a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. Se observa que de las 16 estrategias que se han retenido, todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

Tabla 49

### *Matriz de Rumelt para la Provincia de Rioja*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar mecanismos para puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).		Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 50

## Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia	Utilitaris- mo	Se acepta				
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
E1 Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	N	P	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
E2 Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3 Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
E4 Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	P	N	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
E5 Desarrollar mercados en Europa y EE.UU. para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí	
E6 Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	P	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí	
E7 Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	P	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí	
E8 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí	
E9 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí	
E10 Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	P	P	P	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí	
E11 Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	P	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí	
E12 Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
E13 Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
E14 Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
E15 Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	P	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí	
E17 Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 50 se presenta la Matriz de Ética. En esta matriz, se observa si todas las estrategias retenidas promueven los derechos y son justas. En esa misma línea, se analiza si son útiles y necesarias para alcanzar la visión de la empresa.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Todas las estrategias propuestas en la matriz FODA han pasado el proceso de evaluación. A continuación, se describen aquellas que han sido retenidas para proceder a implementarlas.

- E1: Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).
- E2: Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).
- E3: Desarrollar los mecanismos para puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).
- E4: Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).
- E5: Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).
- E6: Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).
- E7: Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).
- E8: Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).



- E9: Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y el conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).
- E10: Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, F4, A3).
- E12: Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).
- E12: Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).
- E13: Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).
- E14: Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).
- E15: Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).
- E17: Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).

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

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo se muestra en la Tabla 51. Es importante mencionar que esta matriz muestra la relación de las estrategias con cada uno de los objetivos de largo plazo propuestos, así mismo, se debe notar que una estrategia puede contribuir a alcanzar más de un objetivo; por tanto se puede decir que hay algunas estrategias que se convierten en claves para el éxito, tales como las que permiten a la provincia penetrar nuevos mercados, promover la inversión privada, mejoramiento de los servicios básicos, entre otros.

Tabla 51

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1. Ser reconocido como destino turístico a nivel nacional e internacional	En el año 2030, la provincia de Rioja tendrá una afluencia turística de 350,000 de personas por año. Según MINCETUR, la cantidad de turistas que visitaron Rioja fue de 40,000 personas en el 2016.	En el año 2030, la provincia de Rioja exportará 1'000,000 kilogramos de chocolate con más de 45% de cacao por año. Al 2016, Rioja produjo sólo cacao con una cantidad de 248 toneladas.	En el año 2030, la exportación de café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja será de 50,000 toneladas por año Al 2016, produjo 12,229 toneladas.	Al año 2030, todos los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 km. Al 2017, las carreteras asfaltadas al interior de la provincia tienen una extensión de 13.3 km	Al año 2030, incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas. Al 2016 se ha estimado la cobertura de las viviendas que contaban con la totalidad de los servicios básicos fue del 36.6% en agua potable y saneamiento.	Al año 2030, implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles. Al 2017, el 0% de instituciones educativas participa de los encuentros y concursos regionales de innovación y buenas prácticas	Al año 2030, el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. Al año 2016, el 17.3% de la PEA cuenta con empleo formal.
2. Ser productor de alimentos orgánicos de alta denominación como el café y el cacao							
3. Desarrollar la infraestructura vial y de comunicación de toda la provincia Mejorar la calidad de vida de la población con el acceso a servicios básicos de calidad							
4. Contar con inversión pública y privada que active la economía de la provincia							
<b>Estrategias</b>							
E1 Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	X						X
E2 Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	X						X
E3 Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	X						X
E4 Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).		X	X				X
E5 Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).		X					X
E6 Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).		X	X			X	X
E7 Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	X				X		X
E8 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	X	X	X				
E9 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	X					X	
E10 Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	X	X	X			X	
E11 Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).		X	X	X	X	X	X
E12 Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).	X	X	X	X	X	X	X
E13 Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).		X	X				X
E14 Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).		X	X				X
E15 Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	X						X
E17 Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	X	X	X		X		X

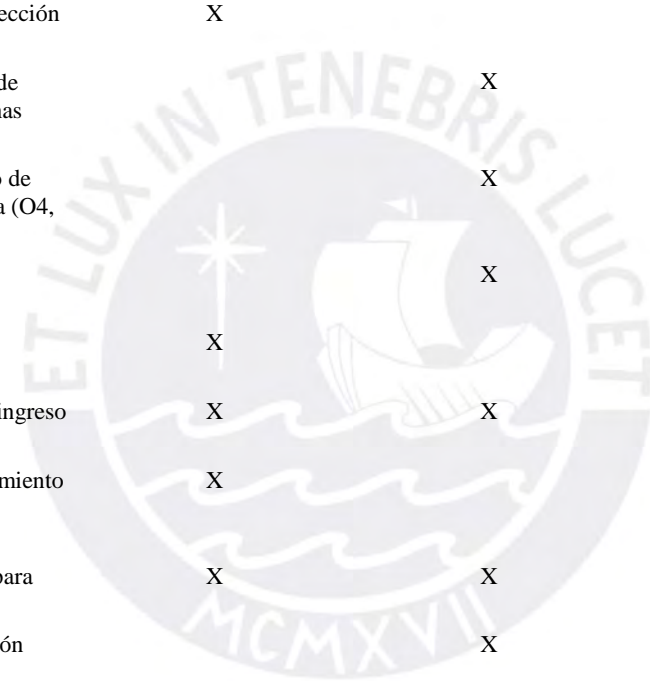


Tabla 52

*Matriz de Estrategias de Competidores vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Urubamba	Satipo	Arequipa
E1 Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	Continuar con la promoción turística hacia la provincia	Continuar con la promoción turística hacia la provincia	Continuar con la promoción turística hacia la provincia
E2 Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	Cuenta con buena calidad, aunque podría ser mejor	Mejorar la calidad de sus servicios	Cuenta con buena calidad, aunque podría ser mejor
E3 Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	No cuentan	No cuentan	No cuentan
E4 Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	Podrían trabajarlos	Podrían trabajarlos	Ya están trabajándolo
E5 Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).	Podría copiar estrategia	Viene recibiendo apoyo para la producción de chocolate	Poco probable su desarrollo
E6 Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	Podría trabajar en ello	ONG que están trabajando en el mejoramiento de cultivos	Podría trabajar en ello
E7 Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	Tiene buena cobertura y calidad de servicios	Debe trabajar para mejorar la cobertura y calidad de servicios	Tiene buena cobertura y calidad de servicios, así como posibilidades de mejorar
E8 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	No cuenta con aeropuerto	Cuenta con aeródromos	Cuenta con aeropuerto
E9 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente
E10 Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	Podrían copiar iniciativa	Podrían copiar iniciativa	Podrían copiar iniciativa
E11 Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	Posibilidad de que también implementen las APP	Posibilidad de que también implementen las APP	Empresas vienen implementando proyectos de obras por impuesto
E12 Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).	Ya se viene trabajando la formación de un clúster	Podrían iniciar proceso de formación de clúster	Ya se viene trabajando la formación de clúster
E13 Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).	Podría hacer la sustitución de cultivos	Podría hacer la sustitución de cultivos	Los factores climáticos y altitudinales no le favorecen
E14 Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico. (O4, D4, O5, O6).	Podrían implementarlo	Podrían implementarlo	Podrían implementarlo
E15 Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente	Podrían realizar campañas de cuidado del medio ambiente
E17 Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	Cuenta con diversificación de estudios superiores	Podrían trabajar en acuerdo con la Dirección Regional de Educación	Cuenta con diversificación de estudios superiores

## 6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Una vez que se tiene identificadas y definidas las estrategias que se implementarán, es necesario proceder a evaluar qué harán los competidores cuando se inicie la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio 2015). En la Tabla 52, se presentó la Matriz de Posibilidades de los Competidores para la Provincia de Rioja. En esta, se analiza cuál será la reacción de los principales competidores y qué estrategias utilizarían.

## 6.13 Conclusiones

El análisis de la MPEYEA da como resultado que la provincia de Rioja se muestre en el cuadrante competitivo. Existe potencial para su desarrollo a través de la inversión pública y privada. Para ello se debe plantear acciones con la industria de integración vertical hacia atrás y hacia adelante, así como la de integración horizontal. Además, se debe proponer mejoras en cuanto a la productividad para generar oportunidades de desarrollo de mercado y desarrollo de producto principalmente.

De igual modo, la MBCG muestra como resultado que los productos como el chocolate, el cacao y el turismo se encuentran en el cuadrante de Interrogación. Además, el café también se ubica como producto Estrella; en tanto que el arroz se sitúa entre los cuadrantes Estrella y Vaca Sagrada. Con estos resultados, el énfasis en el desarrollo de productos estará dirigido hacia el chocolate, el cacao y el turismo. Se necesita potenciarlos para convertirlos en productos Estrella. Por último, en cuanto al café, es importante mejorar la calidad del grano.

Por otra parte, si bien el arroz se encuentra entre los cuadrantes Estrella y Vaca Sagrada, es un producto que si se desplaza a Vaca Sagrada no podría ser explotado en la magnitud que necesita la provincia para tener un impacto social notorio. Actualmente, la mayor cantidad de hectáreas de tierras de cultivo están dedicadas al arroz. Se debe informar a la población las oportunidades que representan el cacao y el café, con un soporte técnico y

tecnológico constante. De esta manera, los habitantes de Rioja podrían migrar hacia el cultivo de estos productos.

De igual forma, la MIE proporciona un resultado en el Cuadrante V, el cual implica la estrategia de invertir selectivamente para mejorar. De esta manera, la inversión selectiva se centra en el desarrollo del cacao, el café y el turismo. Así también, el arroz se mantiene como producción; por esta razón, este producto podría migrar o complementarse con los otros de inversión selectiva.

En adición, la MGE presenta a la provincia de Rioja en el Cuadrante I, que es ideal para las siguientes estrategias: (a) desarrollo y penetración de mercados, (b) desarrollo de productos, (c) integración vertical y horizontal, y (d) diversificación concéntrica. Todas estas estrategias están en línea con los resultados de las demás matrices y afianzan la posición de desarrollar productos como el café de alta calidad; el chocolate que, además, desarrolla mercados; y el turismo, también como desarrollo de mercado.

Para concluir, los resultados de las matrices convergen en las siguientes estrategias: (a) desarrollar el turismo, (b) explotar el Bosque de Protección del Alto Mayo, (c) mejorar la productividad y calidad del café y cacao, (d) desarrollar la industria del chocolate, (e) invertir en investigación y desarrollo, (f) brindar calidad en la educación; y (g) mejorar los servicios básicos.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica corresponde a la segunda fase del proceso estratégico. Dentro de esta, se presentan los componentes que permitirán alcanzar la visión propuesta para la organización. Entre sus temas de análisis figuran los siguientes: (a) los objetivos de corto plazo, (b) los recursos asignados a los objetivos de corto plazo, (c) las políticas de la organización para cada estrategia definida, (d) la estructura de la organización, (e) el manejo del medio ambiente y la responsabilidad social, (f) el factor recursos humanos, y (h) la gestión del cambio en la organización (D'Alessio, 2015).

Respecto a la implementación estratégica, es importante mencionar que esta será exitosa en la medida que se alcancen los objetivos de corto plazo. Estos objetivos, a su vez, constituyen los hitos que son necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Así, solo es posible lograr alcanzar los OCP como resultado de la implementación de estrategias (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los OCP son los hitos que son indispensables para lograr o alcanzar los OLP. Es importante mencionar que, al igual que los OLP, los OCP también deben cumplir con los criterios de ser claros, verificables y alcanzables, y ayudar a mantener la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. A continuación, se presentan los OCP para cada uno de los OLP propuestos en el Capítulo V del presente documento.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En el año 2030, la provincia de Rioja tendrá una afluencia turística de 350,000 de personas por año. Según MINCETUR, la cantidad de turistas que visitaron Rioja fue de 40,000 personas en el 2015.

- **Objetivo de corto plazo 1.1. (OCP 1.1):** En el año 2018, se encontrará operativa la oficina de promoción turística de la provincia de Rioja, que coordinará y promoverá todas las actividades turísticas con la región y el MINCETUR.

- Objetivo de corto plazo 1.2. (OCP 1.2): Para el año 2019, el 75% de los operadores turísticos habrán sido capacitados en el sistema de aplicación de buenas prácticas SABP según los manuales establecidos en el Plan Nacional de Calidad Turística del MINCETUR.
- Objetivo de corto plazo 1.3. (OCP 1.3): En el año 2020, el 50% de los establecimientos de restaurantes, hoteles y hospedajes contarán con préstamos para mejorar la infraestructura y expansión.
- Objetivo de corto plazo 1.4. (OCP 1.4): Para el año 2021, el aeropuerto Juan Simons Vela realizará vuelos nacionales comerciales diariamente a razón de uno por día.
- Objetivo de corto plazo 1.5. (OCP 1.5): Para el 2024, el 100% de los operadores de servicios turísticos, como hoteles, restaurantes, transporte, agencias y guías, contará con el sello de calidad turística del Perú, otorgado por el MINCETUR.
- Objetivo de corto plazo 1.6. (OCP 1.6): En el año 2025, la capacidad hotelera se habrá incrementado en un 25%, hasta llegar a una capacidad de atención de camas de 1200 por día.
- Objetivo de corto plazo 1.7. (OCP 1.7): En el año 2027, prestarán servicio en la provincia tres nuevas cadenas hoteleras de cinco estrellas, las cuales habrán incrementado la capacidad de hospedaje en 100% respecto al 2025.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** En el año 2030, la provincia de Rioja exportará 1'000,000 kg de chocolate con más de 45% de cacao por año. Al 2016, Rioja produjo sólo cacao con una cantidad de 248 toneladas.

- Objetivo de corto plazo 2.1. (OCP 2.1): Desde el año 2019, participar de forma anual en, por lo menos, cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener ese ritmo hasta el 2030 para posicionar al cacao de la provincia de Rioja.

- Objetivo de corto plazo 2.2. (OCP 2.2): Al año 2022, incrementar las áreas de cultivo a 950 hectáreas. Al año 2017, la extensión cultivada es de 461 hectáreas.
- Objetivo de corto plazo 2.3. (OCP 2.3): Al año 2023, tener convenio firmado para la opción de compra de los principales productores de chocolate como Nestlé.
- Objetivo de corto plazo 2.4. (OCP 2.4): Al año 2024, exportar 350,000 kg de chocolate; y hasta el 2030, crecer a una tasa de 20%.
- Objetivo de corto plazo 2.5. (OCP 2.5): Al año 2025, elevar el rendimiento por hectárea del cultivo de cacao a 1,500 kg/ha. Al año 2017, el rendimiento por hectárea es de 815 kg.
- Objetivo de corto plazo 2.6. (OCP 2.6): Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores de cacao a razón de 10% desde el año 2018 al 2028.
- Objetivo de corto plazo 2.7. (OCP 2.7): Para el año 2027, el 75% de las áreas de cultivo dedicadas al cacao utilizarán semillas certificadas.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En el año 2030, la exportación de café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja será de 50,000 toneladas por año. Al 2016, produjo 12,229 toneladas.

- Objetivo de corto plazo 3.1. (OCP 3.1): Desde el año 2019, participar de forma anual en por lo menos cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener el ritmo hasta el 2030 para posicionar al café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja.
- Objetivo de corto plazo 3.2. (OCP 3.2): Al año 2020, agrupar al 40% de los caficultores de la provincia de Rioja en la asociación de productores. El proceso es iniciar el 2018 con una tasa de crecimiento del 20% de incorporación a la asociación a los caficultores.



- Objetivo de corto plazo 3.3. (OCP 3.3): Para el año 2020, el 30% de los caficultores de la provincia de Rioja tendrá acceso a crédito para ampliación de infraestructura agrícola.
- Objetivo de corto plazo 3.4. (OCP 3.4): Al año 2023, exportar 18,000 toneladas de café certificado, y hasta el 2030 crecer a una tasa de 10%.
- Objetivo de corto plazo 3.5. (OCP 3.5): En el año 2025, el rendimiento por hectárea de café será de 1400 kg.
- Objetivo de corto plazo 3.6. (OCP 3.6): Al año 2026, el 75% de los caficultores de la provincia de Rioja podrá acceder a préstamos para la ampliación y mejora de la infraestructura agrícola.
- Objetivo de corto plazo 3.7. (OCP 3.7): Para el año 2027, el 70% del café procedente de la provincia de Rioja contará con certificación de café orgánico.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al año 2030, todos los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 km. Al 2017, las carreteras asfaltadas al interior de la provincia tienen una extensión de 13.3 km

- Objetivo de corto plazo 4.1. (OCP 4.1): Al año 2019, se realizará el proyecto para la pavimentación de carreteras entre los distritos y comunidades de toda la provincia de Rioja.
- Objetivo de corto plazo 4.2. (OCP 4.2): En el año 2021, se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de la pavimentación de la totalidad de carreteras de la provincia.
- Objetivo de corto plazo 4.3. (OCP 4.3): Al año 2022, se contará con el financiamiento del 50% del presupuesto requerido para la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras de la provincia de Rioja.

- Objetivo de corto plazo 4.4. (OCP 4.4): En el año 2023, se iniciará la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras internas de la provincia de Rioja.
- Objetivo de corto plazo 4.5. (OCP 4.5): Al año 2025, se obtendrá el 100% del presupuesto necesario para completar el proyecto de pavimentación de 271.7 km.
- Objetivo de corto plazo 4.6. (OCP 4.6): Al año 2027, se habrá ejecutado el 75% del proyecto, lo cual suma un total de 203.8 km de carreteras pavimentadas.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** Al año 2030, incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas. Al 2016 se ha estimado la cobertura de las viviendas que contaban con la totalidad de los servicios básicos fue del 36.6% en agua potable y saneamiento.

- Objetivo de corto plazo 5.1. (OCP 5.1): Al año 2020, elaborar el proyecto de cierre de brechas de cobertura de los servicios básicos en toda la provincia de Rioja.
- Objetivo de corto plazo 5.2. (OCP 5.2): Para el año 2021, los nueve distritos de la provincia de Rioja contarán con un presupuesto para ejecutar un proyecto de acceso a los servicios básicos.
- Objetivo de corto plazo 5.3. (OCP 5.3): Al año 2022, se iniciará en los distritos la ejecución del proyecto de cierre de brechas de los servicios básicos.
- Objetivo de corto plazo 5.4. (OCP 5.4): Al año 2026, se habrá ejecutado el 50% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.
- Objetivo de corto plazo 5.5. (OCP 5.5): Al año 2028, se habrá ejecutado el 75% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6).** Al año 2030, implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles. Al

2017, el 0% de instituciones educativas participa de los encuentros y concursos regionales de innovación y buenas prácticas

- Objetivo de corto plazo 6.1. (OCP 6.1): En el año 2020, se realizará el primer encuentro regional anual de innovación, con la participación del 20% de las instituciones educativas. Luego este encuentro deberá ser realizado anualmente hasta el 2030.
- Objetivo de corto plazo 6.2. (OCP 6.2): Al año 2024, el 30% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).
- Objetivo de corto plazo 6.3. (OCP 6.3): Al año 2026, el 50% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).
- Objetivo de corto plazo 6.4. (OCP 6.4): Para el año 2027, los procesos de innovación y desarrollo formarán parte de la currícula educativa.
- Objetivo de corto plazo 6.5. (OCP 6.5): Al año 2028, los estudiantes de, por lo menos, tres instituciones educativas ganarán premios internacionales por sus proyectos de innovación y desarrollo.

**Objetivo de largo plazo 7 (OLP7).** Al año 2030, el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. Al año 2016, el 17.3% de la PEA cuenta con empleo formal.

- Objetivo de corto plazo 7.1. (OCP 7.1): Al año 2022, los gobiernos distritales y provinciales ejecutarán el 75% de su presupuesto público.
- Objetivo de corto plazo 7.2. (OCP 7.2): Al año 2024, el 30% de la PEA estará trabajando en industrias y empresas formales asentadas en la provincia.
- Objetivo de corto plazo 7.3. (OCP 7.3): Para el año 2026, los gobiernos locales y provinciales ejecutarán el 100% de su presupuesto público.

- Objetivo de corto plazo 7.4. (OCP 7.4): Al año 2028, el 60% de la PEA se encontrará trabajando en industrias y empresas formales asentadas en la provincia.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP), es ineludible contar con ciertos recursos. Así, el inventario de todo lo requerido para lograr trabajar los objetivos es descrito en la Tabla 53. Además, las instituciones que destacan por su contribución y responsabilidad pertenecen al sector público y privado. En el sector público, sobresalen los gobiernos locales, provinciales, regionales y nacionales. Por otra parte, la participación del sector privado se desarrollará a través de los procesos de inversión que deben gestionarse.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del que hacer gerencial que fijan las fronteras para el correcto accionar de los gerentes de la organización. Por lo tanto, las políticas incluyen reglas, directrices, prácticas y procedimientos que van a apoyar el logro de los objetivos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 54, se muestra la relación entre las políticas propuestas y las estrategias retenidas para que la provincia de Rioja alcance la visión propuesta.

- Política 1 (P1): Buscar siempre la mejora continua en todos los procesos.
- Política 2 (P2): Actuar con respeto y cuidado del medio ambiente y con responsabilidad social.
- Política 3 (P3): Promover incentivos tributarios para favorecer la inversión privada.
- Política 4 (P4): Establecer convenios con instituciones de educación superior.
- Política 5 (P5): Trabajar en mecanismos para preservar la seguridad ciudadana de las personas que visiten la provincia de Rioja.
- Política 6 (P6): Crear espacios y procesos que favorezcan la investigación, el desarrollo y la innovación.

Tabla 53

## Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Rioja

OLP	OCP	Recursos
OLP1 En el año 2030, la provincia de Rioja tendrá una afluencia turística de 350,000 de personas por año. Según MINCETUR, la cantidad de turistas que visitaron Rioja fue de 40,000 personas en el 2016.	OCP 1.1 En el año 2018, se encontrará operativa la oficina de promoción turística de la provincia de Rioja, que coordinará y promoverá todas las actividades turísticas con la región y el MINCETUR.	Municipalidad Provincial de Rioja, resolución de alcaldía, personal administrativo, personal técnico, investigadores y especialistas
	OCP 1.2 Para el año 2019, el 75% de los operadores turísticos habrán sido capacitados en el sistema de aplicación de buenas prácticas SABP según los manuales establecidos en el Plan Nacional de Calidad Turística del MINCETUR.	MINCETUR, operadores turísticos, Plan Nacional de Calidad Turística, certificados, certificadoras, DRTSM, CARETURSM, AESTUR y Municipalidad Provincial de Rioja
	OCP 1.3 En el año 2020, el 50% de los establecimientos de restaurantes, hoteles y hospedajes contará con préstamos para mejorar la infraestructura y expansión.	Instituciones financieras (bancos y cajas), restaurantes, hoteles, hospedajes, propietarios, administradores, gerentes y contadores
	OCP 1.4 Para el año 2021, el aeropuerto Juan Simons Vela realizará vuelos nacionales comerciales diariamente a razón de uno por día.	CORPAC, convenio, alcalde provincial, aerolíneas comerciales, pasajeros, operadores aéreos, MTC y DRTCSM
	OCP 1.5 Para el año 2024, el 100% de los operadores de servicios turísticos, como hoteles, restaurantes, transporte, agencias y guías, contará con el sello de calidad turística del Perú, otorgado por MINCETUR.	MINCETUR, operadores turísticos, Plan Nacional de Calidad Turística, certificados, certificadoras, DRTSM, CARETURSM, AESTUR y Municipalidad Provincial de Rioja
	OCP 1.6 En el año 2025, la capacidad hotelera se habrá incrementado en un 25%, hasta llegar a una capacidad de atención de camas de 1200 por día.	Hoteles, trabajadores, administradores, promotores de turismo, constructores, ingenieros, diseñadores, camareros y huéspedes
	OCP 1.7 En el año 2027, prestarán servicio en la provincia tres nuevas cadenas hoteleras de cinco estrellas, las cuales habrán incrementado la capacidad de hospedaje en 100% respecto al 2025.	Hoteles, trabajadores, administradores, promotores de turismo, constructores, ingenieros, diseñadores, camareros y huéspedes
OLP2 En el año 2030, la provincia de Rioja exportará 1'000,000 kg de chocolate con más de 45% de cacao por año. Al 2016, Rioja produjo sólo cacao con una cantidad de 248 toneladas	OCP 2.1 Desde el año 2019, participar de forma anual en, por lo menos, cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener ese ritmo hasta el 2030 para posicionar al cacao de la provincia de Rioja.	Cacao, pasajes aéreos, coordinación, visas, producción de muestra, inscripción a ferias, contactos, asociación de productores y municipalidad provincial
	OCP 2.2 Al año 2022, incrementar las áreas de cultivo a 950 hectáreas.	Área de siembra agrícola, agricultores, trabajadores de campo, peones y certificadoras
	OCP 2.3 Al año 2023, tener convenio firmado para la opción de compra de los principales productores de chocolate como Nestlé.	Administrador, gerente, inversionistas y clientes
	OCP 2.4 Al año 2024, exportar 350,000 kg de chocolate; y hasta el 2030, crecer a una tasa de 20%.	Cacao, manteca de cacao, planta de producción, trabajadores, operarios, administrador, gerente, crédito e inversionistas
	OCP 2.5 Al año 2025, elevar el rendimiento por hectárea del cultivo de cacao a 1,500 kg/ha. Al año 2017, el rendimiento por hectárea es de 815 kg.	Área de siembra, semillas mejoradas, centros de investigación, investigadores, agencia agraria, DRASAM y agricultores
	OCP 2.6 Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores de cacao a razón de 10% desde el año 2018 al 2028.	Instituciones financieras (bancos y cajas), agricultores, evaluación crediticia, respaldo de crédito y fondo para préstamos
	OCP 2.7 Para el año 2027, el 75% de las áreas de cultivo dedicadas al cacao utilizarán semillas certificadas.	Área de siembra agrícola, agricultores, trabajadores de campo, peones y certificadoras
OLP3 En el año 2030, la exportación de café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja será de 50,000 toneladas por año. Al 2016, produjo 12,229 toneladas.	OCP 3.1 Desde el año 2019, participar de forma anual en por lo menos cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener el ritmo hasta el 2030 para posicionar al café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja.	Café, pasajes aéreos, coordinación, visas, producción de muestra, inscripción a ferias, contactos, asociación de productores y municipalidad provincial
	OCP 3.2 Al año 2019, agrupar en la asociación de productores al 40% de los caficultores de la Provincia de Rioja. El proceso iniciar en el 2018 con una tasa de crecimiento de 20% de incorporación a la asociación a los caficultores.	Caficultores, empadronadores, promotor, Municipalidad Provincial de Rioja, DRASAM y Agencia Agraria de Rioja
	OCP 3.3 Para el año 2020, el 30% de los caficultores de la provincia de Rioja tendrá acceso a crédito para ampliación de infraestructura agrícola.	Instituciones financieras (bancos y cajas), agricultores, evaluación crediticia, respaldo de crédito y fondo para préstamos
	OCP 3.4 Al año 2023, exportar 18,000 toneladas de café certificado, y hasta el 2030 crecer a una tasa de 10%.	Área de siembra agrícola, agricultores, trabajadores de campo, peones y certificadoras
	OCP 3.5 En el año 2025, el rendimiento por hectárea de café será de 1400 kg.	Área de siembra, semillas mejoradas, centros de investigación, investigadores, agencia agraria, DRASAM y agricultores
	OCP 3.6 Al año 2026, el 75% de los caficultores de la provincia de Rioja podrá acceder a préstamos para la ampliación y mejora de la infraestructura agrícola.	Instituciones financieras (bancos y cajas), agricultores, evaluación crediticia, respaldo de crédito y fondo para préstamos
	OCP 3.7 Para el año 2027, el 70% del café procedente de la provincia de Rioja contará con certificación de café orgánico.	Área de siembra agrícola, agricultores, trabajadores de campo, peones y certificadoras
OLP4 Al año 2030, todos los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 km. Al 2017, las carreteras asfaltadas al interior de la provincia tienen una extensión de 13.3 km	OCP 4.1 Al año 2019, se realizará el proyecto para la pavimentación de carreteras entre los distritos y comunidades de toda la provincia de Rioja.	Oficina de formulación de proyecto, formuladores, ingeniero civil, norma Invierte.pe, población organizada, pases y permisos.
	OCP 4.2 En el año 2021, se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de la pavimentación de la totalidad de carreteras de la provincia.	Ingeniero ambiental, proyecto formulado, alcalde provincial, Ministerio del Ambiente, MTC y DRTSAM
	OCP 4.3 Al año 2022, se contará con el financiamiento del 50% del presupuesto requerido para la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras de la provincia de Rioja.	MEF, alcaldes, población, MTC, DRTSAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
	OCP 4.4 En el año 2023, se iniciará la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras internas de la provincia de Rioja.	Contratista, trabajadores, MEF, alcaldes, población, MTC, DRTSAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
	OCP 4.5 Al año 2025, se obtendrá el 100% del presupuesto necesario para completar el proyecto de pavimentación de 271.7 km.	MEF, alcaldes, población, MTC, DRTSAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión
	OCP 4.6 Al año 2027, se habrá ejecutado el 75% del proyecto, lo cual suma un total de 203.8 km de carreteras pavimentadas.	Contratista, MEF, alcaldes, población, MTC, DRTSAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
OLP5 Al año 2030, incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas. Al 2016 se ha estimado la cobertura de las viviendas que contaban con la totalidad de los servicios básicos fue del 36.6% en agua potable y saneamiento.	OCP 5.1 Al año 2020, elaborar el proyecto de cierre de brechas de cobertura de los servicios básicos en toda la provincia de Rioja.	Oficina de formulación de proyecto, formuladores, ingeniero civil, norma Invierte.pe, población organizada, pases y permisos
	OCP 5.2 Para el año 2021, los nueve distritos de la provincia de Rioja contarán con un presupuesto para ejecutar un proyecto de acceso a los servicios básicos.	MEF, alcaldes, población, Gobierno Regional de San Martín, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
	OCP 5.3 Al año 2022, se iniciará en los distritos la ejecución del proyecto de cierre de brechas de los servicios básicos.	Contratista, trabajadores, MEF, alcaldes, población, GOESAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
	OCP 5.4 Al año 2026, se habrá ejecutado el 50% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.	Contratista, trabajadores, MEF, alcaldes, población, GOESAM, Municipalidad Provincial de Rioja y Proinversión.
	OCP 5.5 Al año 2028, se habrá ejecutado el 75% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.	Contratista, trabajadores, MEF, alcaldes, población, GOESAM, Municipalidad Provincial de Rioja, Proinversión.
OLP6 Al año 2030, implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles. Al 2017, el 0% de instituciones educativas participa de los encuentros y concursos regionales de innovación y buenas prácticas	OCP 6.1 En el año 2020, se realizará el primer encuentro regional anual de innovación, con la participación del 20% de las instituciones educativas. Luego este encuentro deberá ser realizado anualmente hasta el 2030.	Colegios, docentes, alumnos, directores, UGEL, DRESAM, MINEDU y Municipalidad Provincial de Rioja
	OCP 6.2 Al año 2024, el 30% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).	Convenio, transporte, universidades, UGEL, DRESAM, Municipalidad Provincial de Rioja y docentes
	OCP 6.3 Al año 2026, el 50% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).	Convenio, transporte, universidades, UGEL, DRESAM, Municipalidad Provincial de Rioja y docentes
	OCP 6.4 Para el año 2027, los procesos de innovación y desarrollo formarán parte de la currícula educativa.	Convenio, universidades, UGEL, DRESAM, Municipalidad Provincial de Rioja y docentes
	OCP 6.5 Al año 2028, los estudiantes de, por lo menos, tres instituciones educativas ganarán premios internacionales por sus proyectos de innovación y desarrollo.	Colegios, docentes, alumnos, directores, UGEL, DRESAM, MINEDU y Municipalidad Provincial de Rioja
OLP7 Al año 2030, el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. Al año 2016, el 17.3% de la PEA cuenta con empleo formal.	OCP 7.1 Al año 2022, los gobiernos distritales y provinciales ejecutarán el 75% de su presupuesto público.	MEF, alcaldes, población, funcionarios y contratistas
	OCP 7.2 Al año 2024, el 30% de la PEA estará trabajando en industrias y empresas formales asentadas en la provincia.	Población, empresas, industrias, operadores turísticos, hoteles, restaurantes y centro de diversión
	OCP 7.3 Para el año 2026, los gobiernos locales y provinciales ejecutarán el 100% de su presupuesto público.	MEF, alcaldes, población, funcionarios y contratistas
	OCP 7.4 Al año 2028, el 60% de la PEA se encontrará trabajando en industrias y empresas formales asentadas en la provincia.	Población, empresas, industrias, operadores turísticos, hoteles, restaurantes y centro de diversión

Tabla 54

*Políticas de cada Estrategia para la Provincia*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1	Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).		X		X	X	X		
E2	Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	X	X		X	X	X		
E3	Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3).	X	X	X	X	X	X		
E4	Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4).	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).		X		X	X	X		X
E6	Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	X	X	X	X	X	X		
E8	Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	X	X	X	X	X	X		
E9	Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).		X		X	X	X		
E10	Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).		X		X	X	X	X	X
E11	Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).	X	X	X	X	X	X	X	X
E12	Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8).		X		X	X	X	X	
E13	Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2).		X	X	X	X	X	X	
E14	Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).	X	X	X	X	X	X		
E15	Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).		X		X	X	X	X	
E17	Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4).	X	X	X	X	X	X	X	

- Política 7 (P7): Incentivar la formación del clúster.
- Política 8 (P8): Buscar mercados fuera del territorio nacional para los productos de la provincia de Rioja.

#### 7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Rioja

La estructura organizacional de la provincia de Rioja debe responder a la estrategia planteada. Es decir, la estructura debe facilitar y permitir la implementación de cada una de las estrategias retenidas, así como el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Para ello se ha diseñado una estructura que no solo incluye a las autoridades municipales, sino a todas las instituciones y organizaciones que se encuentran operando en el territorio, así como a aquellas que serán invitadas a participar y contribuir con el desarrollo de la provincia. Las relaciones necesarias entre todas estas instituciones se muestran en la Figura 23.

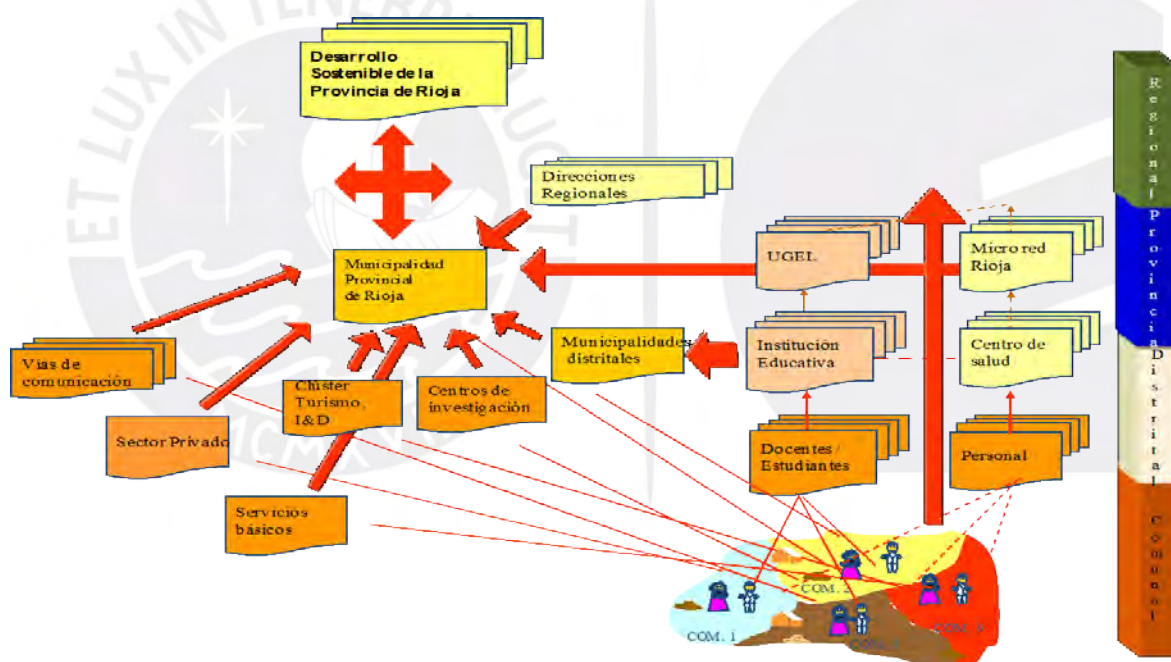


Figura 23. Estructura organizacional planteada para la provincia de Rioja.

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

El plan estratégico que se está presentando para la provincia de Rioja está dirigido, de forma particular, a preservar los recursos naturales y el medio ambiente. Esto se realizará a través del desarrollo del ecoturismo, turismo vivencial y de investigación. También

contribuyen a la preservación de los recursos naturales el impulso que se le va dar al agro por medio de la producción de cultivos orgánicos. En esta línea, se encuentran las demás estrategias planteadas, tal como la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo como una zona ecológica y rica en flora y fauna y de algunas especies que se encuentran en peligro de extinción y que deben ser preservadas para las futuras generaciones. El cuidado del medio ambiente ya es parte de la responsabilidad social de la provincia. No obstante, en este tema, explícitamente se está planteando la implementación de centros de investigación, el incremento del rendimiento agrícola a través de la mejora en la genética del cultivo, el incremento de los servicios básicos, la calidad de la educación, entre otros.

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

Para implementar el presente plan estratégico y alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, es importante que las diferentes instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, que tienen que ver con su ejecución, cuenten con el personal requerido. Este personal debe estar capacitado y entrenado; en esencia, debe contar con las capacidades técnicas, experiencia, habilidades y destrezas para la posición requerida.

En ese sentido, D'Alessio (2015) señaló que el primer gran paso para conseguir el personal idóneo en cada posición es desarrollar el perfil de cargos en función de cinco competencias. Estas competencias son las siguientes: (a) cognitiva, que es la capacidad de ver o analizar una situación o un hecho desde una perspectiva global; (b) emocional, que evidencia la madurez y capacidad de análisis que tiene una persona ante una situación que se le presente; (c) deseo de superación, el cual se evidencia a través de la voluntad de asumir riesgos de ser necesario para alcanzar la meta; (d) liderazgo, completamente necesario para guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos; y (e) capacidad para trabajar en equipo.



En este aspecto, la Municipalidad Provincial de Rioja ha avanzado y, con la Ordenanza Municipal N° 033-2013-PCM/PMR, ha aprobado el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), los que, a la luz de la estrategia, deberán ser actualizados para alinearlos con el plan estratégico propuesto. Por su lado, también deberán hacer lo mismo las demás instituciones que operan en la provincia.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para gestionar el cambio que puede generarse debido a la implementación del plan estratégico, será necesario que la provincia se anticipe a los resultados. Para ello debe compartir y entregar información sobre las estrategias que se están proponiendo, cuáles serán los objetivos de corto y largo plazo y cómo la consecución de estos objetivos permitirá a la población mejorar su calidad de vida. También será imprescindible compartir la visión y misión, así como cuál será el beneficio tangible e intangible que obtendrá si la provincia logra alcanzar los objetivos propuestos.

### **7.8 Conclusiones**

Se ha planteado las estrategias y los objetivos de corto plazo que la provincia de Rioja debe conseguir en los próximos años para que logre la transformación y el salto al desarrollo de su población. Al 2030, sus servicios básicos serán de calidad, así como la educación que brindará a su población. Para ello, los centros de investigación deben ser desarrollados como un clúster. Además, su pujante economía debe ser liderada por el clúster del turismo y el cultivo de productos agrícolas orgánicos de gran valor y posicionamiento. La provincia, en el 2030, será una de las más desarrolladas, puesto que su población será educada y tendrá conocimiento de más de dos idiomas. Además, la totalidad de niños en edad escolar asistirá a los colegios, donde se promoverá la investigación desde muy temprana edad.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica para la provincia de Rioja se propone en el presente capítulo. Esta evaluación se realizará a través del Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (BSC). El BSC es un tablero que resume los objetivos de la organización y permite su visualización para poder ligarlos con planes de acción concretos. A través del Tablero de Control y su conjunto de indicadores, se puede gestionar eficiente y eficazmente los objetivos de la organización y sus diferentes unidades (Kaplan & Norton, 1996). Es importante mencionar que el sistema de control es la tercera parte del proceso estratégico.

### 8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con D'Alessio (2015), a través del proceso de control estratégico, la empresa obtiene cuatro beneficios o resultados importantes con sus *stakeholders* o grupos de interés. Estos beneficios son los siguientes: (a) inversionistas, dueños o accionistas, quienes estarán satisfechos con el máximo retorno de su inversión; (b) clientes satisfechos por sus expectativas y necesidades atendidas; (c) procesos con resultados positivos y con eficiencia en costos; y (d) colaboradores motivados, quienes movilizarán a la organización hacia el cumplimiento de su misión y logro de su visión y objetivos.

Por su parte, Kaplan y Norton (1996) propusieron, para el BSC, cuatro categorías que medirán el desempeño de la organización. Estas medidas se listan a continuación: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de procesos internos, y (d) perspectiva de aprendizaje. Estas cuatro perspectivas, según los autores, deben servir para alinear todas las iniciativas individuales que puedan surgir, así como las iniciativas organizacionales y las multi unidades de negocio.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, Kaplan y Norton (1996) plantearon que la organización debe responderse la pregunta siguiente: ¿se puede continuar creando valor?

En esta perspectiva, en términos simples, se busca la satisfacción de todos los colaboradores, en la búsqueda de la retención y productividad. Por ello, es fundamental que los sistemas de comunicación e información contribuyan a la atención de los clientes internos y externos (D'Alessio, 2015).

### **8.1.2 Procesos**

D'Alessio (2015) afirmó que la perspectiva de procesos internos permite a la organización identificar en qué debe sobresalir, en qué son buenos y en qué pueden ser mejores. Esta perspectiva permite darle seguimiento a los procesos de innovación, investigación y desarrollo; al proceso productivo; al proceso operacional; al servicio posventa, entre otros.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva es importante porque permite evaluar y conocer cómo ven a la organización los clientes. Por esta razón, permite la evaluación de la empresa gracias a la visión del cliente, porque se cuenta con el conocimiento suficiente. Aquí se evalúan aspectos que tienen relación con la retención, la captación, el nivel de satisfacción del cliente y la participación de mercado (D'Alessio, 2015).

### **8.1.4 Financiera**

D'Alessio (2015) mencionó que, en esta perspectiva, se evalúa el retorno de la inversión. Es decir, consiste en medir financieramente a la organización a través de los ojos de los inversionistas, accionistas o dueños. Esta medición puede realizarse sobre el nivel de ventas, activos o patrimonio, así como sobre el flujo de caja o punto de equilibrio entre la producción y generación de ingresos.

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

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta especial para realizar la correcta administración y seguimiento de la estrategia. En este tablero, se muestran los indicadores

Tabla 55

## Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Rioja

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Descripción del Indicador	Meta		
Perspectiva financiera	OCP1.3	En el año 2020, el 50% de los establecimientos de restaurantes, hoteles y hospedajes contará con préstamos para mejorar la infraestructura y expansión.	Número de establecimientos que han realizado mejoras y ampliación de su capacidad	20 establecimientos	
	OCP2.3	Al año 2023, tener convenio firmado para la opción de compra de los principales productores de chocolate como Nestlé.	Número de pre contratos firmados	3	
	OCP2.6	Aumentar el acceso al crédito de los pequeños y medianos productores de cacao a razón de 10% desde el año 2018 al 2028.	Porcentaje de agricultores que cuentan con financiamiento para ampliación de frontera agrícola	100%	
	OCP3.3	Para el año 2020 el 30% de los caficultores de la Provincia de Rioja tienen acceso a crédito para ampliación de infraestructura agrícola.	Porcentaje de caficultores que cuentan con financiamiento externo para ampliación de frontera agrícola	30%	
	OCP3.6	Al año 2026, el 75% de los caficultores de la provincia de Rioja podrá acceder a préstamos para la ampliación y mejora de la infraestructura agrícola.	Porcentaje de caficultores que cuentan con financiamiento externo para ampliación de frontera agrícola	75%	
	OCP4.3	Al año 2022, se contará con el financiamiento del 50% del presupuesto requerido para la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras de la provincia de Rioja.	Porcentaje de financiamiento conseguido	50%	
	OCP4.5	Al año 2025, se obtendrá el 100% del presupuesto necesario para completar el proyecto de pavimentación de 271.7 Km.	Porcentaje de presupuesto que cuenta con financiamiento	100%	
	OCP5.2	Para el año 2021, los nueve distritos de la provincia de Rioja contarán con un presupuesto para ejecutar un proyecto de acceso a los servicios básicos.	Número de distritos que cuentan con presupuesto para ejecución del proyecto.	9	
	OCP7.1	Al año 2022, los gobiernos distritales y provinciales ejecutarán el 75% de su presupuesto público.	Porcentaje de ejecución presupuestal	75%	
	OCP7.3	Para el año 2026, los gobiernos locales y provinciales ejecutarán el 100% de su presupuesto público.	Porcentaje de ejecución presupuestal	100%	
Perspectiva del Cliente	OCP1.1	En el año 2018, se encontrará operativa la oficina de promoción turística de la provincia de Rioja, que coordinará y promoverá todas las actividades turísticas con la región y el MINCETUR.	Número de actividades de promoción turística lideradas por la Municipalidad Provincial de Rioja	10 anual	
	OCP2.1	Desde el año 2019, participar de forma anual en, por lo menos, cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener ese ritmo hasta el 2030 para posicionar al cacao de la provincia de Rioja.	Número de ferias o eventos internacionales en los que la provincia de Rioja ha contado con stand de promoción.	4 anual	
	OCP3.1	Desde el año 2019, participar de forma anual en por lo menos cuatro ferias o exposiciones internacionales y mantener el ritmo hasta el 2030 para posicionar al café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja.	Número de ferias o eventos internacionales en los que la Provincia de Rioja ha contado con stand de promoción	4 anual	
	OCP2.4	Al 2024 exportar 350,000 Kg. de chocolate y hasta el 2030 crecer a una tasa de 20% hasta el 2030.	Kg de chocolate exportado por mes	83,00 kg	
	OCP3.7	Para el año 2027 el 70% del café procedente de la Provincia de Rioja cuenta con certificación de café orgánico.	Porcentaje de caficultores y fincas certificadas	70%	
	OCP4.6	Al año 2027, se habrá ejecutado el 75% del proyecto, lo cual suma un total de 203.8 km de carreteras pavimentadas.	Kilómetros de carretera pavimentada	1,165.9 km	
	OCP5.5	Al año 2028, se habrá ejecutado el 75% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.	Porcentaje de avance de ejecución de proyecto de cierre de brechas de servicios básicos	75%	
	OCP6.3	Al año 2026, el 50% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).	Porcentaje de docentes que cuentan con estudios de postgrado	50%	
	OCP6.5	Al año 2028, los estudiantes de, por lo menos, tres instituciones educativas ganarán premios internacionales por sus proyectos de innovación y desarrollo.	Número de instituciones educativas que ganan concursos en investigación y desarrollo	3	
	OCP7.2	Al año 2024, el 30% de la PEA estará trabajando en empresas e industrias formales asentadas en la provincia.	Porcentaje de la PEA que concentra el clúster de turismo	30%	
	OCP7.4	Al año 2028, el 60% de la PEA se encontrará trabajando en industrias y empresas formales asentadas en la provincia.	Porcentaje de la PEA empleada en industrias y empresas ubicadas en la provincia	60%	
	Perspectiva del Proceso	OCP1.4	Para el año 2021, el aeropuerto Juan Simons Vela realizará vuelos nacionales comerciales diariamente a razón de uno por día.	Número de vuelos comerciales por día	1 vuelo/día
		OCP1.5	Para el año 2024, el 100% de los operadores de servicios turísticos, como hoteles, restaurantes, transporte, agencias y guías, contará con el sello de calidad turística del Perú, otorgado por el MINCETUR.	Porcentaje de operadores turísticos que cuentan con el sello de calidad otorgado por MINCETUR	100%
		OCP1.6	En el año 2025, la capacidad hotelera se habrá incrementado en un 25%, hasta llegar a una capacidad de atención de camas de 1200 por día.	Número de camas disponibles en hoteles y hospedajes	1,200 camas
OCP1.7		En el año 2027, prestarán servicio en la provincia tres nuevas cadenas hoteleras de cinco estrellas, las cuales habrán incrementado la capacidad de hospedaje en 100% respecto al 2025.	Número de hoteles de cinco estrellas que ofrecen servicio en la provincia.	2,400 camas	
OCP2.2		Al año 2022, incrementar las áreas de cultivo a 950 hectáreas. Al año 2017, la extensión cultivada es de 461 hectáreas.	Número de nuevas áreas de cultivo de cacao incorporadas por año	98 ha	
OCP2.5		Al año 2025, elevar el rendimiento por hectárea del cultivo de cacao a 1,500 kg/ha. Al año 2017, el rendimiento por hectárea es de 815 kg.	Rendimiento por hectárea	1,500 kg/ha	
OCP2.7		Para el año 2027, el 75% de las áreas de cultivo dedicadas al cacao utilizan semillas certificadas.	Porcentaje de área sembrada con semillas certificadas	75%	
OCP3.2		Al año 2020, agrupar al 40% de los caficultores de la provincia de Rioja en la asociación de productores. El proceso es iniciar el 2018 con una tasa de crecimiento del 20% de incorporación a la asociación a los caficultores.	Número de agricultores cafeteros inscritos en la Asociación	100% de agricultores	
OCP3.4		Al año 2023, exportar 18,000 toneladas de café certificado, y hasta el 2030 crecer a una tasa de 10%.	Volumen de café exportado	3,040 ha	
OCP3.5		En el año 2025, el rendimiento por hectárea de café será de 1400 kg.	Rendimiento por hectárea	1400 kg/ha	
OCP3.7		Para el año 2027, el 70% del café procedente de la provincia de Rioja contará con certificación de café orgánico.	Volumen de café certificado	100%	
OCP4.2		En el año 2021, se realizará el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) de la pavimentación de la totalidad de carreteras de la provincia.	Porcentaje de avance de estudio de factibilidad	100%	
OCP4.4		En el año 2023, se iniciará la ejecución del proyecto de pavimentación de carreteras internas de la provincia de Rioja.	Porcentaje de avance de ejecución de proyectos de conexión	100%	
OCP5.3		Al año 2022, se iniciará en los distritos la ejecución del proyecto de cierre de brechas de los servicios básicos.	Porcentaje de procedimientos administrativos cumplidos para inicio de obra	100%	
OCP5.4		Al año 2026, se habrá ejecutado el 50% de los proyectos de cierre de brechas de los servicios básicos.	Porcentaje de avance de ejecución de proyecto de cierre de brechas de servicios básicos	50%	
OCP6.1		En el año 2020, se realizará el primer encuentro regional anual de innovación, con la participación del 20% de las instituciones educativas. Luego este encuentro deberá ser realizado anualmente hasta el 2030.	Porcentaje de instituciones educativas que participan del encuentro regional de innovación	20%	
Perspectiva del Aprendizaje Interno		OCP1.2	Para el año 2019, el 75% de los operadores turísticos habrán sido capacitados en el sistema de aplicación de buenas prácticas SABP según los manuales establecidos en el Plan Nacional de Calidad Turística del MINCETUR.	Número de operadores que cuentan con certificación de SABP	75%
		OCP3.1	Al año 2019, agrupar en la asociación de productores al 40% de los caficultores de la Provincia de Rioja. El proceso iniciar en el 2018 con una tasa de crecimiento de 20% de incorporación a la asociación a los caficultores.	Porcentajes de agricultores inscritos en la Asociación de Productores de café	40%
	OCP4.1	Al año 2019, se realizará el proyecto para la pavimentación de carreteras entre los distritos y comunidades de toda la provincia de Rioja.	Porcentaje de avance de formulación del proyecto	100%	
	OCP5.1	Al año 2020, elaborar el proyecto de cierre de brechas de cobertura de los servicios básicos en toda la provincia de Rioja.	Porcentaje de avance de formulación del proyecto	100%	
	OCP6.2	Al año 2024, el 30% de los docentes de la provincia contará con estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías).	Porcentaje de docentes que cuentan con estudios de postgrado	30%	
	OCP6.4	Para el año 2027, los procesos de innovación y desarrollo formarán parte de la currícula educativa.	Porcentaje de instituciones educativas que han incorporado en la currícula educativa procesos de innovación y desarrollo	100%	

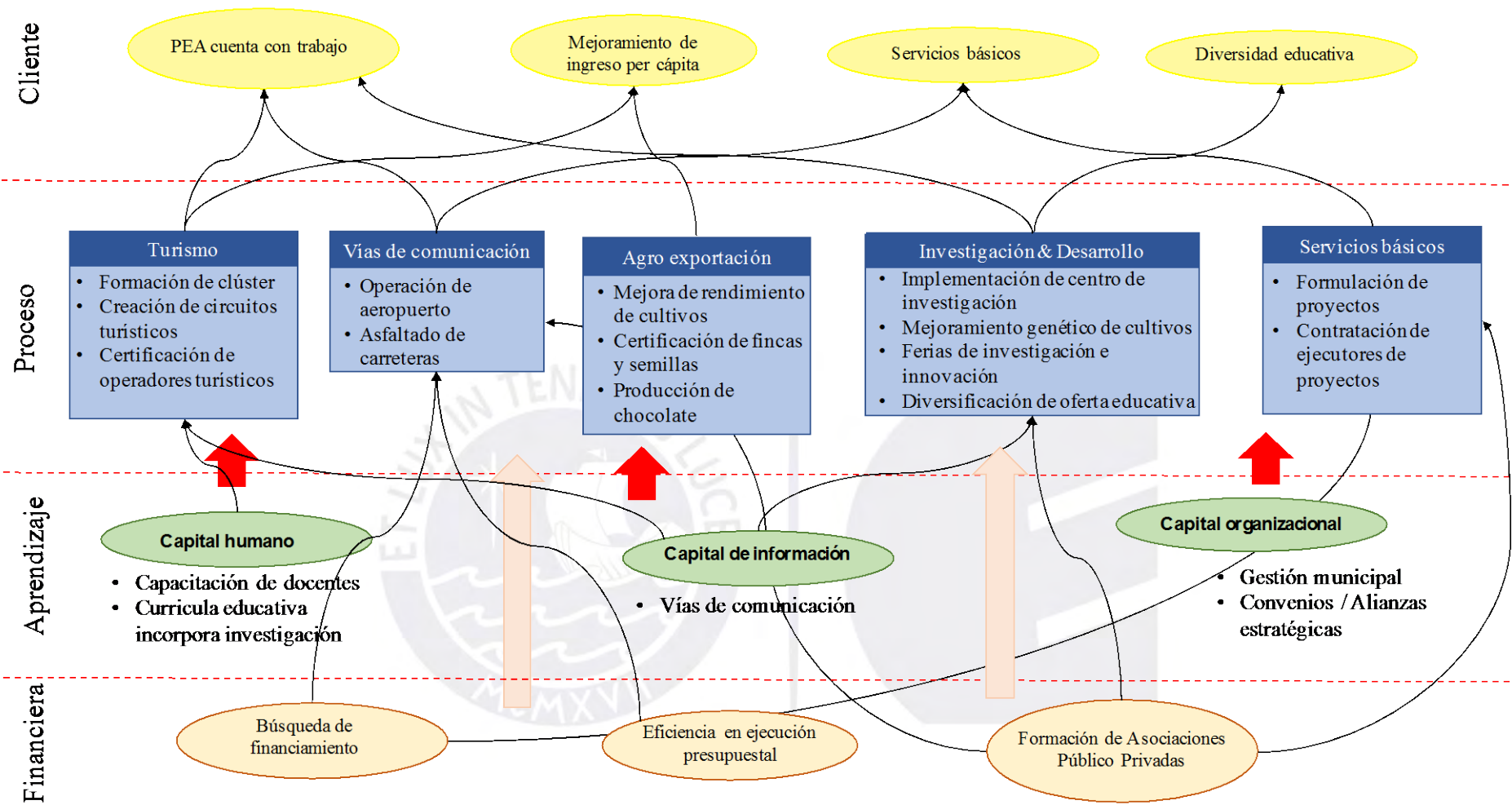


Figura 24. Mapa estratégico de la provincia de Rioja.

necesarios para verificar el cumplimiento de cada objetivo y en distintas perspectivas. De esta manera, la organización puede realizar un correcto seguimiento, control y evaluación permanentes sobre su situación real, apoyándose en herramientas tecnológicas. En la Tabla 55 se observa el *Balanced Scorecard* para la provincia de Rioja. Una correcta atención y seguimiento periódico le permitirá saber dónde está y qué necesita ajustar para alcanzar los objetivos y visión propuestos.

Asimismo, en la Figura 24, se presentó el mapa estratégico para la provincia de Rioja. Este es el resumen visual de la estrategia, es decir, es la representación gráfica de las causalidades entre los objetivos. En el mapa, se observa las relaciones causa-efecto entre cada uno de estos; asimismo, se muestra cómo los objetivos se convierten en resultados. Las relaciones causales se observan a través de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, las cuales se presentan gráficamente en el mapa.

### **8.3 Conclusiones**

Con el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* y el mapa estratégico, se completa el planteamiento del control y la gestión de las estrategias, ya que permite visualizar cuáles son los aspectos en los que la provincia de Rioja deberá enfocarse para conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de su población.

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Rioja

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis de la competitividad de la provincia de Rioja en tres etapas. En primer lugar, se hace la identificación de los factores de competitividad mediante el análisis del Diamante de Porter en sus cuatro dimensiones: (a) condiciones de la demanda; (b) condiciones de los factores; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En segundo lugar, se identifica las ventajas competitivas de la provincia. En tercer lugar, se hace la identificación y análisis de los potenciales clústeres de la provincia. En cuarto lugar, se hace la identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres que deben desarrollarse en la provincia para que el plan estratégico tenga éxito.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Rioja

El análisis de la competitividad de la provincia de Rioja se desarrolla en referencia al Índice de Competitividad Regional (ICRP) del Perú correspondiente al 2016 (CENTRUM Católica, 2016). Este indicador mide el nivel de competitividad y la manera cómo se administran los recursos que tiene la región en beneficio de sus pobladores, así como su efecto en el nivel de productividad empresarial. El ICRP, abarca cinco pilares, los cuales se utilizarán en el presente análisis: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) negocios o empresas. Además, este indicador solo se calcula a nivel regional y no de provincias; sin embargo, se adaptará para hacer el análisis de dichos elementos a nivel de la provincia.

**Pilar economía.** Este pilar mide el tamaño de la economía regional, así como su capacidad para lograr un crecimiento sostenido, el nivel de integración de la región con el mundo (a través de las exportaciones y de la diversificación de su oferta) y su capacidad para generar empleo (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia, & Zegarra, 2010). Para el caso de la

provincia de Rioja, en relación a la participación en la conformación de la PEA, esta es del 35%, de los 104,882 habitantes (INEI, 2007).

Por otra parte, en la provincia de Rioja, las actividades económicas se encuentran relacionadas con la producción de bienes y/o servicios del sistema económico local, en el cual se interrelacionan empresas de tres sectores: (a) el sector servicio, (b) el sector comercio y (c) el sector producción. Por último, se evalúa su relación con el Gobierno central y local (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

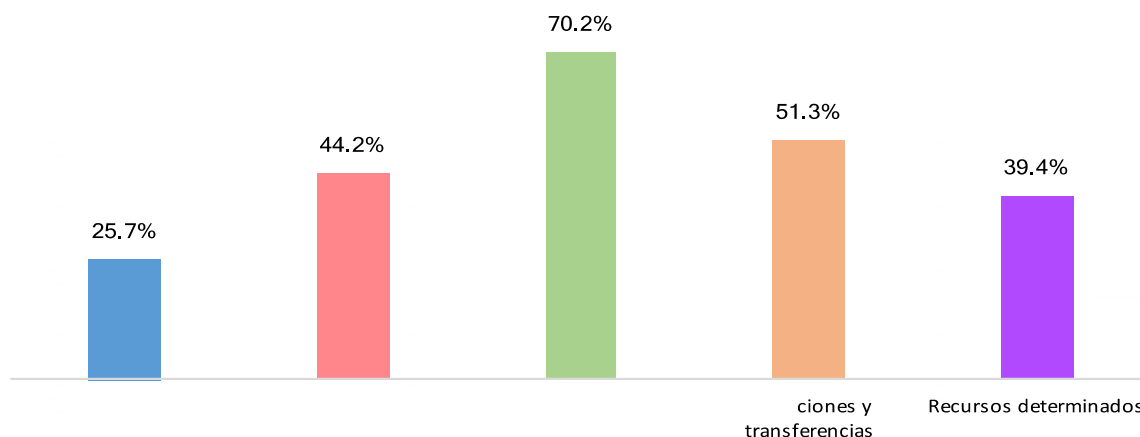
Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007, el 54.91% de la población de la provincia Rioja se dedica a la agricultura. Este porcentaje es seguido por la actividad comercio, la cual tiene una menor participación con solo el 11.06% de la población. Esta actividad se caracteriza por la comercialización de productos que no presentan valor agregado, además de productos provenientes de la costa para el consumo humano, vestimenta y construcción. Esto demuestra que la economía provincial, en su magnitud, depende de la producción de arroz, café, entre otros cultivos.

Por otro lado, en la provincia de Rioja, la población oferta mano de obra calificada y no calificada para los diversos sectores y servicios económicos, lo cual es retribuido mediante rentas mensuales, jornales y otras formas de pago. El sector producción realiza sus transacciones con el sector comercio con el fin de vender sus productos tales como el café, arroz, plátano, ganado, productos lácteos, entre otros (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

**Pilar gobierno.** Este pilar mide los recursos con los que dispone una región, así como su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia (Benzaquen et al., 2010). De acuerdo con el reporte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los ingresos por recursos ordinarios asignados a la provincia de Rioja, como parte del presupuesto del Gobierno central, ascienden a S/ 38'860,823 para el año 2017 (presupuesto



institucional modificado), tal como se muestra en la Figura 25. Este ingreso deberá reflejarse en las inversiones o gastos incurridos para el beneficio de los ciudadanos que están a cargo de la gestión municipal.



*Figura 25.* Presupuesto institucional de la Municipalidad Provincial de Rioja. Tomado de “Portal de Transparencia Estándar: Presupuesto,” por la Municipalidad Provincial de Rioja, 2017c (<http://www.munirioja.gob.pe/portal-transparencia>).

**Pilar personas.** Lo que busca este pilar es medir la competitividad de la educación escolar y superior, así como los logros educativos, la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (Benzaquen et al., 2010). La provincia de Rioja, al 2016, registró a 41,298 alumnos matriculados, repartidos de la siguiente manera: (a) 38,355 en educación básica regular, (b) 1,353 en educación alternativa, (c) 106 en educación especial, (d) 550 en educación técnico-productiva; y (e) 934 en educación superior no universitaria. Por el lado de los docentes, se encontró un total de 2,154, distribuidos de la siguiente forma: (a) 2,021 prestan servicio a la educación básica regular, (b) 47 laboran en educación superior tecnológica, y (c) 60 trabajan en educación básica alternativa y educación especial.

Con respecto a la infraestructura educativa, esta cuenta con 386 centros educativos, divididos del siguiente modo: (a) 364 corresponden a la educación básica regular (inicial, primaria y secundaria); (b) nueve están destinados a la educación básica alternativa; (c) dos centros educativos están dispuestos para la educación básica especial; (d) ocho son instituciones técnico-productivas, y (e) tres institutos brindan educación superior tecnológica

no universitaria. Asimismo, en cuanto a educación superior en la provincia de Rioja, se encuentra la facultad de Educación de la Universidad Nacional de San Martín (Dirección Regional de Educación San Martín, 2016).

La oferta de los servicios de salud de Rioja es atendida por MINSA y ESSALUD, así como por clínicas particulares. Sin embargo, la demanda constante, a consecuencia del crecimiento poblacional, ha generado que el hospital principal de la ciudad presente dificultades en cuanto a la atención de los pacientes que requieren hospitalización y servicios especializados (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

***Pilar infraestructura.*** Este pilar mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, la red vial, el transporte, la infraestructura para el turismo y la red de comunicaciones (Benzaquen et al., 2010). A nivel de la provincia, el 61.96% de viviendas cuenta con alumbrado eléctrico, mientras que el 38.04% aún no cuenta con este servicio, principalmente en la zona urbano-rural y rural de la provincia, lo que la convierte en una de las principales debilidades para el desarrollo. El servicio es atendido por Electro Oriente y la empresa de Servicios Eléctricos Rioja Sociedad Anónima (SERSA), la cual es una empresa concesionaria del servicio público de electricidad, ubicada en la zona nororiental de la región San Martín (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

El servicio de transporte se divide en transporte urbano, provincial e interprovincial; el transporte urbano es ofrecido por los comités de motocarros, que se ofrecen con mayor frecuencia en algunos distritos como Rioja y Nueva Cajamarca; mientras que en los demás distritos es menos recurrente. El servicio de transporte provincial es brindado por las asociaciones de transportistas de sociedad anónima (autos, combis, entre otros). Por otra parte, respecto a los servicios de transporte interprovincial, que corresponde al servicio de transporte de pasajeros y carga entre las principales ciudades de la costa (Chiclayo y Lima) y la provincia de Rioja, existen diversas empresas de transporte de sociedad anónima.

Por otro lado, la red vial en la provincia puede distinguirse de la siguiente manera: (a) 102.45 km de asfaltados corresponden a la Red Vial Nacional, (b) 13.73 km de afirmado pertenecen a la red vial departamental, y (c) 174.2 km conciernen a la red vecinal. De estos últimos, 146 km constituyen una red sin afirmar y 75.1 km son de trocha carrozable (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

**Pilar empresa.** Este pilar mide la productividad de la región, al igual que las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región (Benzaquen et al., 2010). La actividad industrial en la provincia de Rioja aún se encuentra tomando fuerza mediante la conformación de pequeñas y medianas empresas, las cuales todavía presentan deficiencias estructurales, a nivel de conocimiento de mercado, tecnología, gestión empresarial y comercialización de productos (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012). Durante el censo manufacturero del 2007, se identificó a 315 empresas de este rubro en la provincia, en tanto que se encontraron 3,074 empresas no manufactureras (Dirección General de Industria, 2011). Sin embargo, estas tienen un escaso acceso a los créditos por su alto costo financiero y la actividad informal (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

### **9.1.1 Análisis del diamante de Porter**

El modelo de diamante de competitividad nacional fue propuesto por Porter en el año 1990 y está basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear ventajas competitivas a las nacionales (D'Alessio, 2015). Este modelo propone cuatro componentes para identificar los factores que determinan la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

**Condiciones de los factores.** Las condiciones de los factores buscan determinar la situación de los componentes de la producción, tales como los siguientes: (a) recursos

humanos, (b) capital, (c) recursos naturales, y (d) infraestructura (Porter, 2009). La mejora en estos factores logrará que la provincia de Rioja sea más competitiva y, por lo tanto, alcance su visión propuesta.

**El recurso humano.** El 35% de la población de Rioja se encuentra entre los 15 y 35 años de edad (INEI, 2007). Por lo tanto, es posible afirmar que la tercera parte de la población de la provincia es joven y estaría en plena capacidad de trabajar. De otro lado, la población económicamente activa representa el 35% de la población de la provincia.

**Los recursos naturales.** La provincia tiene una topografía muy variada, la cual va desde pendientes altas hasta terrenos planos y con altitudes que varían entre los 780 y los 3,300 m.s.n.m. Los valles principales se encuentran a orillas de los ríos Mayo, Tónchima, Yuracyacu y Naranjillo, en los que se asientan las poblaciones y en donde se desarrollan con mayor intensidad las actividades agrícolas.

Por otra parte, la superficie de capacidad de uso mayor de suelos correspondiente a Rioja, según la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) de Alto Mayo elaborada en el 2007, es de 265,262.24 ha, la cual se distingue de la siguiente manera: (a) el 1.8% corresponde a tierras aptas para cultivos en limpio, (b) el 9.6% es designado apto para cultivos permanentes, (c) el 2% corresponde a tierras aptas para pastoreo, (d) el 6.1% es tierra apta para producción forestal, (e) el 67% es tierra de protección, (f) el 0.2% representa al suelo con agua, y (g) el 0.2% es un área sin información geográfica (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

En Rioja, existe una rica y variada vegetación debido a que la atmósfera es constantemente tibia y húmeda, lo cual favorece el crecimiento de la vegetación. Por otra parte, la industria farmacéutica mundial extrae de los bosques especies vegetales cuyos componentes activos son usados como materia prima para la elaboración de medicamentos para tratar enfermedades como el paludismo, los trastornos cardíacos, entre otras

enfermedades. Asimismo, en la provincia, se puede encontrar especies de valor económico y científico que actualmente están en peligro de extinción por la alteración drástica de su hábitat (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

**Infraestructura.** En cuanto a la Red Vial Nacional, esta corresponde a la carretera Fernando Belaúnde Terry (FBT), entre el límite departamental del Puente Nieva y el límite provincial del puente sobre el Río Tónchima. Actualmente, se encuentra bajo la administración y mantenimiento del consorcio IIRSA Norte. Además, se encuentra asfaltada en 102.5 km, en tanto aún se tiene 409 km sin asfaltar a nivel provincial (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

**El factor capital.** Es analizado desde la perspectiva de la Municipalidad de Provincial de Rioja como organismo autónomo que cuenta con presupuesto para realizar proyectos en los diferentes distritos de la provincia. En ese sentido, es preciso indicar que, para el presente año fiscal, el presupuesto de la Municipalidad Provincial de Rioja asciende a la suma de S/ 38'860,823.00 millones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Está compuesto por la demanda interna, la cual permite que sus empresas tengan una imagen clara de las nuevas necesidades de los compradores y de cómo estos presionan a las empresas a la innovación (Porter, 2009). La actividad comercial está dada por la compra y venta de bienes y servicios entre los diferentes actores del sector comercio y las familias de la provincia de Rioja, la cual se manifiesta a través de la compra y venta de la producción primaria y secundaria entre los actores del sector producción y los actores del sector comercio. La mayor parte de la población de Rioja tiene un ingreso promedio similar a las provincias aledañas. Por el nivel de vida que tienen los pobladores, estos cuentan con ingresos entre medios y bajos. De otro lado, según el INEI (2015), el 27.6 % de la provincia se encuentra en situación de pobreza; por ello, en este sector de la población, el poder

adquisitivo es muy bajo, principalmente en la zona rural (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

*Sectores afines y auxiliares.* Según Porter (2009), “los sectores afines o auxiliares deberán ser internacionalmente competitivos” (p. 242). La competitividad de los sectores afines y auxiliares es lo que generalmente impulsa la competitividad de la industria en general. Sin embargo, en el caso de la provincia de Rioja, las actividades económicas se desarrollan de forma aislada, pues no trabajan en busca de un beneficio en común. Se puede inferir que esta es una de las razones por las que el desarrollo de la provincia ocurre de forma muy dispareja.

Por otro lado, en Rioja existen empresas de envergadura, tales como (a) empresas de cemento (Cementos Pacasmayo), (b) empresas molineras, (c) empresas de distribución eléctrica, entre otras. No obstante, en la provincia, aún no se han desarrollado sectores relacionados a estas empresas que sean las que puedan generar mejores condiciones de competitividad para la provincia. Esto se debe a la inexistencia de estrategias de cooperación para alcanzar objetivos comunes (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

*Estrategia, estructura y competencia.* La provincia de Rioja, en el año 2012, elaboró su Plan de Desarrollo Concertado. En este plan, resaltan las políticas de corto y mediano plazo; por ello, es importante impulsar la ejecución de cada una de las políticas que en este se definen. Asimismo, se hace necesario que las autoridades de la provincia elaboren un plan estratégico y se comprometan a seguirlo estrictamente con el fin de lograr el desarrollo de la provincia (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

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

La ventaja competitiva no viene dada espontáneamente por la naturaleza; muy por el contrario, esta ventaja debe crearse y, además, mantenerse por medio de procesos especializados (Porter, 2009). Rioja, a pesar de que en el 2015 fue la primera provincia

productora de arroz a nivel nacional, no cuenta con factores que puedan ser catalogados como ventajas competitivas. Por lo tanto, no existe un sector especializado que se haya desarrollado de forma sostenible para ser considerado competitivo bajo estándares internacionales. Sin embargo, por su ubicación y los recursos con que cuenta, presenta algunas potencialidades que se pueden convertir en ventajas competitivas, y con ello obtener grandes beneficios. La provincia de Rioja puede ser productiva si es que utiliza sus recursos históricos, naturales y humanos de forma sostenible, con lo cual puede elevar su competitividad para mejorar la calidad de vida de su población, la educación, los salarios, los empleos y demás beneficios. No obstante, se ha podido identificar las siguientes ventajas comparativas: el potencial agroindustrial y el potencial turístico.

Con respecto al potencial agroindustrial, la actividad predominante es la agricultura. El 54.91% de la población provincial se dedica a esta actividad, que ocurre con mayor frecuencia en la zona rural que en la zona urbana. Los principales cultivos que se producen son el arroz, el café y el cacao. Estos se encuentran en línea con las carteras priorizadas por el Gobierno Regional de San Martín. La agricultura es de gran importancia por cuanto es la fuente de generación de ingresos económicos para la población (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012). Esta actividad tiene el potencial de crear una ventaja estratégica con cultivos orgánicos, principalmente de cacao y café. De esta manera podría generarse la industrialización del cacao a chocolate, así como la reproducción de orquídeas por poseer el hábitat idóneo para su cultivo y tener la oportunidad de comercialización a nivel internacional.

En lo referente al potencial turístico, se puede indicar que Rioja cuenta con diversos atractivos naturales de extraordinaria belleza escénica y abundante vida silvestre. Estos atractivos tienen potencial para desarrollar servicios relacionados al ecoturismo, turismo de aventura y turismo vivencial. El Bosque de Protección del Alto Mayo sería uno de los

principales atractivos turísticos, al igual que los otros atractivos naturales, tales como las formaciones geológicas, las cavernas, las cascadas, los paisajes naturales, las comunidades indígenas y las nacientes del Río Negro y Río Tioyacu. Estas últimas son manantiales de aguas frías que emergen de las zonas rocosas del lugar, en las márgenes del Bosque de Protección Alto Mayo y el bosque de Cuchachi, donde se puede realizar caminatas ecológicas para observar la biodiversidad que comprende muchas especies endémicas de flora y fauna. Según la Municipalidad Provincial de Rioja, durante el proceso de evaluación e inventariado de los recursos turísticos de todo el ámbito de la provincia, se ha logrado clasificar 16 recursos turísticos identificados (Municipalidad Provincial de Rioja, 2012).

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

Considerando que un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo específico, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 2009), para la provincia de Rioja se puede adoptar una estrategia basada en el desarrollo de clústeres, la cual permitirá que se logren mayores niveles de productividad y se genere un mayor valor agregado, a través de mejoras en el nivel de estrategia y de operaciones empresariales.

Por lo tanto, los clústeres serán la base sobre la cual se tendrá que reordenar la actividad económica para promover la diversificación económica, mejorar las condiciones para la innovación y aumentar la productividad. Dadas las ventajas comparativas de la provincia, desarrolladas previamente, es posible identificar dos posibles clústeres: (a) el clúster turístico, tecnológico y de I&D, y (b) el clúster agroindustrial. A continuación, se desarrollarán los aspectos principales que involucrarían a cada uno de los clústeres antes mencionados.

***Clúster turístico, tecnológico y de I&D.*** Se desarrollará teniendo como base acciones conjuntas entre los siguientes actores: (a) las empresas privadas del sector, (b) las empresas



de sectores relacionados públicos y privados, (c) el gobierno provincial, y (d) los gobiernos distritales. Para que el clúster turístico sea competitivo, es imprescindible la participación activa e integración de las empresas relacionadas al sector, tales como las siguientes: (a) hoteles y cadenas de hoteles; (b) resort con sistema *all inclusive*; (c) restaurantes con diversidad de comida gastronómica; (d) instituciones de formación técnico-profesional en turismo, hotelería e idiomas; (e) instituciones de investigación de flora y fauna; (f) instituciones de servicios de salud eficientes con capacidad de atención a clientes con seguro nacional e internacional; (g) agencias y operadores de turismo y de transporte de turistas; (h) asociaciones artesanales y de comercio de artesanías; (i) locales de esparcimiento y diversión; (j) oficinas con sistemas de información turística; (k) empresas de seguridad turística; (l) oficinas de seguros y atención a turistas; entre otros servicios relacionados. Por otro lado, este clúster se complementaría con el de desarrollo de instituciones tecnológico-científicas encargadas de la puesta en valor de las potencialidades del Bosque de Protección del Alto Mayo.

Teniendo en cuenta que la orientación es el ecoturismo y el turismo vivencial y de aventura, es importante que las agencias turísticas estén enfocadas en estos tipos de turismo, ya que no tienen un impacto negativo en la naturaleza. Por esta razón, también es importante la participación de instituciones dedicadas a la investigación de la flora y fauna, al mejoramiento de productos nativos de la provincia (café y cacao orgánico), y a la reproducción de orquídeas. Asimismo, será necesario la construcción o mejoramiento de infraestructura turística y vial; por ello, para lograr que estos factores se conviertan en una ventaja competitiva, se debe articular a todos los sectores involucrados en un solo objetivo: la mejor atención y trato al turista.

**Clúster agroindustrial.** El clúster de producción y comercialización de café y cacao involucra a los siguientes actores: (a) productores y asociaciones de productores; (b)

acopiadores y transformadores de productos derivados de café y cacao; (c) distribuidores; (d) asociación de comerciantes; (e) operadores turísticos con quienes se enlazará para que el turista conozca el ciclo de producción del café y cacao; (f) instituciones educativas (institutos y universidades), que se encarguen de la investigación, desarrollo y mejoramiento de semillas de café y cacao, así como de técnicas de sembrío, riego y cosecha; (g) instituciones de asesoramiento en microfinanzas, finanzas y *marketing* para la comercialización de productos de café de alta calidad; (h) empresas de transporte; (i) organismos técnicos e instituciones del gobierno local, provincial, regional y nacional; y (j) organizaciones encargadas de la promoción de café y cacao a nivel internacional. Es importante comprender que la unión de todas las empresas desarrollará nuevos mercados y productos para lograr así un crecimiento en conjunto entre los diversos actores del clúster.

Una vez que se ponga en marcha las iniciativas de desarrollo de clústeres en la Rioja, y con el fin de mejorar la competitividad de los distintos sectores, será necesario realizar esfuerzos colaborativos entre los distintos sectores que conforman el clúster. En ese sentido, todas las organizaciones involucradas identificarán las necesidades de fortalecimiento empresarial. En base a ello, se procederá a diseñar y coordinar la ejecución de programas de desarrollo empresarial, hechos a la medida de estas necesidades sectoriales específicas para atenderlas.

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

Con la implementación de los clústeres propuestos, es importante la creación de condiciones favorables que otorguen el escenario adecuado para que estos alcancen sus objetivos propuestos. Para ello es necesario realizar lo siguiente: (a) la Municipalidad Provincial de Rioja deberá implementar su plan estratégico con una visión amplia para desarrollar proyectos de gran envergadura en el sector turismo, producción y comercialización de productos agrícolas orgánicos y derivados; así mismo, es importante que

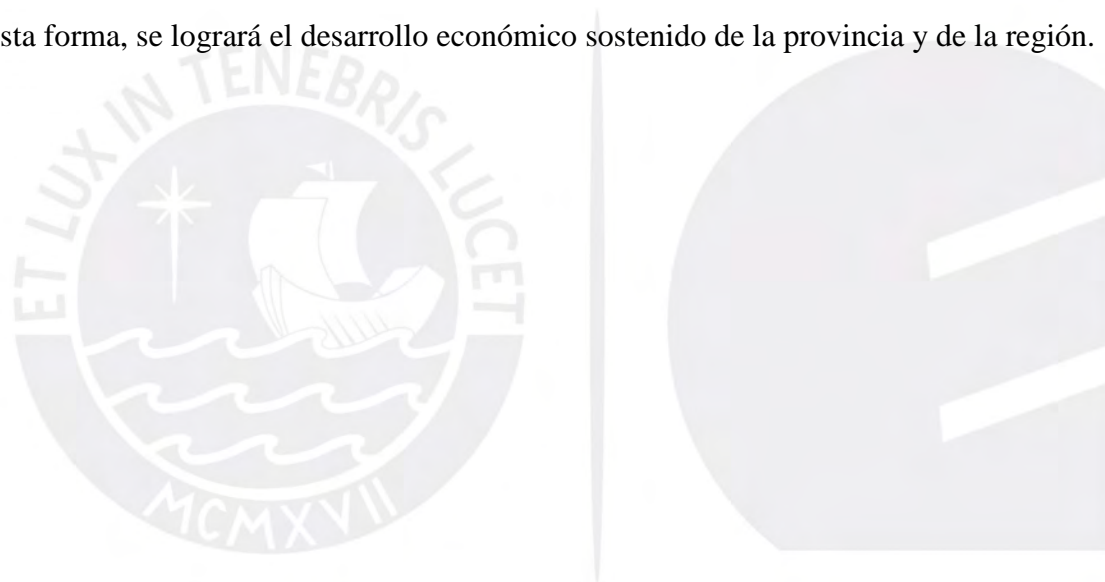
la administración de los recursos disponibles se realice de manera profesional y, a su vez, se convierta en una institución facilitadora y promotora de los proyectos que deberán ejecutarse en el corto y mediano plazo; (b) es necesario incentivar y promover la captación de inversión pública y privada para implementar la infraestructura que permita atender el desarrollo de los clústeres de turismo y agroindustrial; (c) es importante concientizar a la población para que se involucre en la participación de la empresa privada para la instalación de nuevos negocios con el fin de fortalecer el sector turístico como hoteles, restaurantes adecuados, entre otros; (d) se debe fomentar la creación de programas turísticos diseñados a la medida de las necesidades de los turistas *premium* y de turistas receptivos; (e) es conveniente diseñar circuitos turísticos enlazados con las provincias aliadas estratégicas, que incentiven la creación en cadenas de clústeres; (f) es importante atraer inversión privada en proyectos de desarrollo de tecnología para la producción de café y cacao de alta calidad y con alto rendimiento por hectárea sembrada; (g) se debe desarrollar las competencias del recurso humano para mejorar la productividad del café y cacao; (h) es indispensable mejorar la infraestructura vial; e (i) se tiene que formalizar a todos los productores y prestadores de servicios involucrados en los clústeres.

### **9.5 Conclusiones**

La región San Martín, donde se ubica la provincia de Rioja, ocupa el décimo cuarto lugar en el Índice de Competitividad Regional del país 2016. Por su lado, Rioja tiene un alto potencial para lograr ventajas competitivas al tener dentro de su territorio al Bosque de Protección del Alto Mayo, al igual que otros importantes atractivos turísticos estratégicos y productos agrícolas orgánicos, como el café y el cacao. Sobre todo, este último producto tiene la oportunidad de desarrollar productos derivados con valor agregado, que tienen gran demanda en el mercado internacional. Además, existe una tendencia creciente en la demanda del mercado del turismo, específicamente en sus modalidades de ecoturismo, y turismo

vivencial y de aventura. La tendencia del crecimiento del estilo de vida saludable demanda un mercado de productos naturales y saludables, así como la valoración por la calidad de los productos agrícolas orgánicos.

En ese sentido, luego del análisis de la provincia, se planea crear dos clústeres orientados a generar ventaja competitiva. Por ello, es sumamente necesario el enfoque promotor de la Municipal Provincial de Rioja para crear proyectos estratégicos innovadores y actuar como articulador mediante lo siguiente: (a) desarrollar productos derivados del cacao, (b) crear rutas turísticas que logren incluir a los productos bandera (por ejemplo, las rutas del café, del cacao y de las orquídeas); y (c) proponer una oferta turística bajo la modalidad de ecoturismo, turismo vivencial y turismo de aventura para visitantes nacionales y extranjeros. De esta forma, se logrará el desarrollo económico sostenido de la provincia y de la región.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de analizar la competitividad de la provincia de Rioja, en el presente capítulo, se plantearán las conclusiones y recomendaciones finales para el plan estratégico 2018-2030. En primer lugar, se explicará el plan estratégico integral que permite visualizar las etapas y las partes del proceso realizado; adicionalmente, se las compilará según el rol que desempeñan para el plan estratégico de la organización (D'Alessio, 2015).

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En el PEI se resume todos los aspectos más relevantes del proceso de planeamiento realizado. En específico, se muestra la integración de las partes esenciales del plan estratégico y el rol que tienen estas para alcanzar lo propuesto en él. El PEI tiene tres funciones principales: (a) permite visualizar todos los aspectos que conforman el plan de una sola vez, lo cual facilita el control del proceso estratégico; (b) facilita la identificación y ejecución de ajustes necesarios realizar; y (c) presenta una visión holística de todo el proceso de planeamiento realizado. En la Tabla 56, se presenta el Plan Estratégico Integral para la Provincia de Rioja.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales a las que se arriba, luego de realizada la investigación, son las que siguen:

La provincia de Rioja posee un gran potencial para alcanzar su desarrollo, la favorece su clima y el ecosistema en la que se encuentra, los cuales son propicios para que la actividad agrícola se desarrolle, considerando que tiene como productos de bandera al café, cacao, arroz, sacha inchi y palma. A diciembre del 2016, el cultivo que poseía mayor área sembrada fue el arroz, pero no ha logrado contribuir a generar desarrollo en la población debido, principalmente, al precio bajo. Por lo tanto, la actividad agrícola deberá centrarse en productos con mayor potencial de precio y rendimiento por hectárea tales como el café y cacao.

Tabla 56

Plan Estratégico Integral para la Provincia de Rioja

Intereses organizacionales	Visión							Principios Cardinales
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	
Al 2030, la provincia de Rioja hará del Alto Mayo uno de los principales centros turísticos reconocidos a nivel nacional e internacional, con servicios de calidad relacionados; con una agricultura sostenible, basada en la producción de café de alta calidad y cacao de exportación; con infraestructura de comunicación e interconexión vial, energética y fluvial, que promueva el desarrollo de su población con un acceso a un buen nivel de servicios básicos.								
1. Ser reconocido nacional e internacionalmente como destino turístico	En el 2030, la provincia de Rioja tendrá una afluencia turística de 350,000 de personas por año.	En el 2030, la provincia de Rioja exportará 1'000,000 kilogramos de chocolate con más de 45% de cacao por año.	En el 2030, la exportación de café certificado en grano y procesado de la provincia de Rioja será de 50,000 toneladas por año. Al 2016, produjo 12,229 toneladas.	Al 2030, todos los distritos de la provincia estarán interconectados con las comunidades y caseríos, con carreteras asfaltadas que sumarán un total de 285 km. Al 2017, las carreteras asfaltadas al interior de la provincia tienen una extensión de 13.3 km	Al año 2030, incrementar la cobertura de los servicios básicos al 70% de las viviendas. Al 2016 se ha estimado la cobertura de las viviendas que contaban con la totalidad de los servicios básicos fue del 36.6% en agua potable y saneamiento	Al año 2030, implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles. Al 2017, el 0% de instituciones educativas participa de los encuentros y concursos regionales de innovación y buenas prácticas	Al 2030, el 70% de la PEA cuenta con empleo formal y decente. Al año 2016, el 17.3% de la PEA cuenta con empleo formal.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
Estrategias								
FO1 Penetrar en el mercado de turismo de investigación, aventura, ecológico y vivencial (F1, O1, F2, O2).	X						X	P2, P4, P5, P6
FO2 Desarrollar los servicios turísticos y su integración horizontal (F1, O1, O2, F2).	X						X	P1, P2, P4, P5, P6
FO3 Desarrollar mecanismos para la puesta en valor del Bosque de Protección del Alto Mayo (O2, O3, F3)	X						X	P1, P2, P3, P4, P5, P6
FO4 Mejorar la productividad y calidad de los cultivos mediante el uso de tecnología, la eficiente gestión de las tierras y la aplicación de buenas prácticas agrícolas (O4, F3, O5, F4)		X	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
FO5 Desarrollar mercados en Europa y Estados Unidos para el consumo de chocolate producido con el cacao cultivado en la provincia de Rioja (O4, F3, O5).		X					X	P2, P4, P5, P6, P8
FO6 Implementar un centro de investigación y desarrollo para la mejora genética de los cultivos (O6, O7, F5, F6).		X	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
FO7 Generar inversión pública y privada para ejecutar proyectos de mejoramiento de la calidad de los servicios (O8, F7).	X			X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6
FA1 Incrementar la capacidad del aeropuerto Juan Simons Vela para el ingreso de aviones Boeing 737 (F1, A1).	X	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6
FA2 Lograr, a través de campañas de publicidad, la conciencia y conocimiento por el cuidado del medio ambiente, así como la preservación de los recursos naturales (F2, A2, F3).	X						X	P1, P4, P5, P6
FA3 Formar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para generar investigación y desarrollo (F3, A3, F4).	X	X	X				X	P2, P4, P5, P6, P7, P8
FA4 Otorgar beneficios tributarios municipales para favorecer la inversión privada en investigación y desarrollo (F7, O4, F6, F5).		X	X	X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8
DO1 Generar aventura conjunta público-privada para promover alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura (O1, O2, D1, D2, O8)	X	X	X	X			X	P2, P4, P5, P6, P7, P8
DO2 Desarrollar los clústeres de turismo, tecnología e investigación y desarrollo (O1, D1, O2, D2)		X	X				X	P2, P3, P4, P5, P6, P7
DO4 Incrementar áreas de siembra para los cultivos de café y cacao orgánico (O4, D4, O5, O6).		X	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6
DO5 Establecer un área en la Municipalidad Provincial de Rioja que promueva y lidere el mejoramiento genético y el rendimiento de cultivos agrícolas (O6, D4).	X						X	P2, P4, P5, P6, P7
DA3 Firmar acuerdos con instituciones de educación superior para diversificar la oferta de carreras profesionales (D5, A4)	X	X	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7
Tablero de Control								
Perspectiva de Aprendizaje Interno	OCP1.2		OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.2, OCP6.4,		
Perspectiva de Procesos	OCP1.4, OCP1.5, OCP1.6, OCP1.7	OCP2.2, OCP2.5, OCP2.7	OCP3.2, OCP3.4, OCP3.5, OCP3.7	OCP4.2, OCP4.4	OCP5.3, OCP5.4,	OCP6.1		
Perspectiva de Cliente	OCP1.1	OCP2.2, OCP2.4	OCP3.1, OCP3.7	OCP4.6	OCP5.5	OCP6.5, OCP6.3,	OCP7.2, OCP7.4	
Perspectiva Financiera	OCP1.3	OCP2.3 OCP2.6	OCP3.3, OCP3.6	OCP4.3, OCP4.5	OCP5.2		OCP7.1, OCP7.3	
Estructura Organizacional Planes Operacionales								
Políticas								
P1: Buscar siempre la mejora continua en todos los procesos. P2: Actuar con respeto y cuidado del medio ambiente y con responsabilidad social. P3: Promover incentivos tributarios para favorecer la inversión privada. P4: Establecer convenios con instituciones de educación superior. P5: Trabajar en mecanismos para asegurar la seguridad ciudadana de las personas que visiten la provincia de Rioja. P6: Crear espacios y procesos que favorezcan la investigación, el desarrollo y la innovación. P7: Incentivar la formación de un clúster. P8: Bajar mercados fuera del territorio nacional para los productos de la provincia de Rioja.								
Valores								
Compromiso de sus autoridades y funcionarios Transparencia y autenticidad Carácter innovador Responsabilidad Respeto Tolerancia Unión Laboriosidad Ética								
Código de Ética								
Tomar decisiones respetando las normas, leyes, regulaciones y valores de la provincia. Los funcionarios realizarán todas las consultas necesarias, en el caso de que exista duda respecto a la toma de alguna decisión. Combatir la corrupción desde todo punto de vista y en todos los niveles. Realizar las rendiciones de cuenta del uso de recursos y de la gestión pública de forma periódica.								

La provincia de Rioja promueve el desarrollo sostenible de su población, basado en el potencial de sus principales atractivos naturales turísticos, proveyendo servicios de hotelería, alimentación y esparcimiento de calidad, con una agricultura que aplica buenas prácticas para mejorar la calidad de productos no tradicionales como el café y el cacao. Promueve la inversión pública y privada para garantizar a su población el acceso a servicios de educación, salud, vivienda y seguridad ciudadana.

Al potencial agrícola de la provincia de Rioja, se le suma la gran riqueza natural que posee, cuenta con paisajes naturales de gran atractivo turístico, abundante flora y fauna silvestre dentro del Bosque de Protección del Alto Mayo, el cual debe ser aprovechado para promover el turismo de diferentes nichos: investigación, ecológico, vivencial, entre otros.

Aprovechando el potencial que posee, la provincia de Rioja deberá resolver el principal problema que aqueja a su población: el bajo ingreso per cápita. Asimismo, es completamente necesario que se mejore la calidad de los servicios básicos y, sobre todo, la cobertura, ya que en la actualidad solo el 36.6% de las viviendas cuentan con agua y desagüe.

Para el 2030, la provincia de Rioja será reconocida interna y externamente como centro turístico de gran atractivo, con servicios de calidad que garantizan la satisfacción de los visitantes. Así mismo, tiene un sector agroexportador desarrollado en base a la producción y transformación del café y cacao, con un buen sistema de transporte que garantiza los traslados de personas y productos. El cumplimiento de la visión y misión garantizan que la población tenga acceso a servicios de calidad.

A partir del análisis del entorno se identificaron las oportunidades para la provincia de Rioja, entre las que destacan: (a) demanda mundial de turismo en crecimiento y desarrollo de políticas internas para la promoción de la actividad turística, (b) Perú es considerado entre los cinco mejores destinos a nivel mundial de aventura de lujo, (c) existencia de programas del Estado para financiamiento de proyectos de ampliación de frontera y mejora de la productividad agrícola, y (d) demanda mundial de café y cacao orgánico, entre otras. Entre las amenazas identificadas, se destacan: (a) cultivo en otros países a través de la modificación genética de semillas para que puedan ser cultivados en diferentes climas y pisos altitudinales, (b) ínfima inversión en investigación y desarrollo, entre otras.

El análisis interno ha permitido identificar las fortalezas de la provincia de Rioja, entre las que sobresalen: (a) organización de los operadores turísticos, (b) existencia de

Bosque de Protección del Alto Mayo en territorio riojano, (c) ecosistema favorable para el cultivo del café y cacao, (d) acuerdo con agencias certificadoras de café orgánico, y (e) presencia de instituciones financieras, entre otras. En cuanto a las debilidades, se tienen a las siguientes: (a) inoperatividad del aeropuerto Juan Simons Vela, (b) poco profesionalismo y baja calidad en servicios turísticos, y (c) incremento de pobreza en agricultores dueños de parcelas de arroz, entre otras. La provincia de Rioja, al transformar sus debilidades, podrá brindar mayores oportunidades a su población.

La provincia de Rioja, para el año 2030, logrará los siguientes objetivos: (a) alcanzará una afluencia turística de 350,000 de personas, (b) exportará 1'000,000 de kilos de chocolate con más de 45% de cacao, (c) tendrá una producción de café de 50,000 toneladas, (d) comunidades y caseríos se interconectarán con vías asfaltadas, (e) la población contará con servicios básicos de calidad, (f) implementar la práctica de la investigación e innovación en el 90% de las instituciones educativas en todos los niveles, y (g) el 70% de la PEA contara con empleo formal y decente.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha planteado 16 estrategias, en las que se trabajará los siguientes aspectos. Es necesario desarrollar circuitos turísticos; promover el turismo interno y externo; realizar expediciones turísticas por nicho de mercado de investigación, aventura, ecológico y vivencial. Además, se debe posicionar al chocolate fabricado en la provincia de Rioja entre los chocolates más preferidos en los principales mercados de Europa y Norteamérica. También, se buscará operativizar el aeropuerto de Rioja para que realice vuelos comerciales diarios y conecte a la provincia con las principales ciudades del Perú. Asimismo, se debe desarrollar un clúster para las principales actividades económicas realizadas por la provincia. Por último, es necesario capacitar a la PEA y a los docentes.



Los objetivos de largo plazo cuentan con otros de corto plazo que funcionan como hitos que garantizan que se logre lo propuesto para la provincia de Rioja para el 2030. En los OCP, se han planteado metas de producción de chocolate, café, cacao, número de ingreso de turistas, inversión en mejoramiento de servicios, entre otros. Para alcanzar los OCP, se han establecido una serie de recursos que se deberán conseguir para poder implementar las estrategias asociadas a cada objetivo.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales que se proponen para la correcta implementación del plan estratégico formulado son las siguientes:

- La implementación del presente plan estratégico propuesto deberá ser liderado por la Municipalidad Provincial de Rioja y necesita contar con la participación e involucramiento de los gobiernos locales de los nueve distritos que componen la provincia, así como de los representantes de las diferentes empresas privadas asentadas en la zona. Adicionalmente a ello, es fundamental para el éxito de la implementación del plan estratégico que se cuente con la participación de los líderes comunales y locales. En ese sentido, las autoridades de la provincia deberán desarrollar estrategias para involucrar a la población en la ejecución de las estrategias y ellas actúen como auditores del proceso que deberá implementar la provincia de Rioja para alcanzar la visión planteada al 2030.
- La provincia de Rioja debe desarrollar mecanismos que le permitan aprovechar los diferentes recursos que se genera en el gobierno nacional, así como en el gobierno regional. En ese sentido, la provincia debe desarrollar estrategias de relacionamiento según los actores que van a actuar y los recursos que se aprovecharán. Las principales relaciones que se proyectan son con los ministerios,

el Gobierno Regional de San Martín, la empresa privada, los líderes locales, líderes de opinión, las autoridades educativas, entre otros.

- El cambio del cultivo es uno de los principales temas en los que se recomienda trabajar. Aquí se propone el cambio del cultivo de arroz por café y cacao. Para lograr el éxito, la provincia de Rioja deberá capacitar a los agricultores en las nuevas técnicas de cultivo y engancharlos en la cadena productiva como parte de la integración vertical hacia atrás con la industria del chocolate y la cafetalera. Asimismo, se considera necesario la búsqueda de financiamientos y cooperaciones internacionales en investigación y desarrollo que permitan contar con la inversión necesaria para mejorar las técnicas de cultivo. La finalidad de esta cooperación es aumentar la productividad y mejorar la calidad del café y cacao para que sean referentes en el mercado internacional, a fin de lograr resultados similares al caso de Guatemala, que tiene una productividad en el cacao de 3,025 kg/ha.
- Es necesario priorizar la mejora tecnológica, así como el uso de la biotecnología para la mejora de la calidad y rendimiento de las semillas de café y cacao para desarrollar productos terminados de alta aceptabilidad. Además se debe reducir el tiempo de duración de las campañas agrícolas y, sobre todo, el inicio de la producción de la planta, tal como sucede en Costa Rica, en donde en solo un año se puede sembrar el cultivo y esperar cosecha.
- El Gobierno local de la provincia de Rioja deberá trabajar de común acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego y Agrobanco. El objetivo es facilitar el acceso al crédito de los agricultores, con una reducción de la tasa de interés y la menor rigurosidad en la evaluación de los créditos. Estas facilidades permitirán incrementar la frontera agrícola; construir la infraestructura necesaria como

canales de riego, equipamiento, entre otros; y la inversión en semillas de mejor calidad.

- La Municipalidad Provincial de Rioja apoyada por el Gobierno Regional de San Martín y provincias vecinas debe llegar a acuerdos con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para que se promueva el turismo interno y externo de la región. En ese sentido, se recomienda que la provincia de Rioja por su parte inicie el proceso de negociación con las principales cadenas hoteleras de cinco estrellas para que se instalen en la región. En paralelo, la provincia también deberá trabajar el mejoramiento de los servicios en los restaurantes y centros de diversión.
- La provincia de Rioja debe trabajar de forma conjunta con el Ministerio de Educación. Así se propone cocrear un plan educativo de calidad para la región de San Martín, tomando como modelo el sistema educativo finlandés. A ello se deberá sumar el sistema educativo bilingüe, específicamente en la provincia de Rioja, que permitirá atender a los turistas del exterior que se esperan recibir hacia el 2030.
- La inversión que deberá priorizar la provincia de Rioja es en infraestructura, principalmente en el asfaltado de las vías de comunicación. Se plantea que 285 km de las vías de comunicación de la provincia se encuentre asfaltadas. Estas vías permitirán facilitar la salida de los productos de las comunidades, abaratar los costos de transporte y contar con la materia prima disponible en los centros de transformación que se implementarán. Adicionalmente a las carreteras, se deberá negociar con las líneas áreas para que realicen vuelos comerciales y posteriormente estudien la ampliación del aeropuerto para convertirse en un aeropuerto internacional.

- La provincia de Rioja para alcanzar su visión propuesta hacia el 2030 debe realizar un buen manejo de su cuadro de mando integral y ver el avance de sus indicadores de forma sistemática; además, en la medida que se requiera, debe considerar los ajustes al plan estratégico.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Rioja**

La implementación del plan estratégico ha permitido conducir a la provincia de Rioja hacia un liderazgo en la región en turismo, investigación y desarrollo, y servicios básicos de calidad, contando con vías de comunicación en condiciones óptimas que le han permitido articular la producción con los centros de transformación, abaratando los costos de transporte. La provincia de Rioja se acerca al pleno empleo, teniendo un crecimiento sostenido de su economía local, favorecida por la industria y comercio que se ha generado en torno a los clústeres de turismo y la agroindustria.

El mejoramiento de la productividad de los cultivos y las vías de comunicación en mejor estado han contribuido a incrementar los volúmenes de exportación de productos agrícolas como el café y cacao. El incremento del volumen de producción y transformación genética del cacao ha permitido la operativización de la fábrica de chocolate, así los inversores privados han llegado a la provincia atraídos por la calidad del cacao de la zona. La producción y comercialización del chocolate se realiza principalmente hacia los mercados de Europa y Estados Unidos. En estos mercados se cuenta con acuerdos comerciales con las principales distribuidoras y comercializadoras de chocolate premium. El chocolate elaborado con el cacao de Rioja es reconocido como cacao producido de forma orgánica; además esta imagen se ha logrado difundir de forma continua en las ferias de exhibición internacionales de cacao y chocolate. Asimismo, se ha mejorado en el rendimiento por hectárea de los cultivos, gracias a la utilización de biotecnología para aumentar la productividad y calidad del grano de café y cacao. Esto significó que la producción del arroz como principal producto

pasara a un segundo plano, dándole cabida a los productos agrícolas que generan un mayor margen de rentabilidad.

Por otro lado, el Aeropuerto Internacional de Rioja, luego de la remodelación y ampliación, es uno de los *hub* del turismo hacia otras regiones de la Amazonía. Resalta aquí el tramo Rioja-Cusco, para conocer Machu Pichu principalmente, y Rioja-Amazonas para disfrutar de Kuélap. A su vez, se ha generado el rápido acceso a los distintos recursos naturales de la provincia, resaltando el Bosque de Protección del Alto Mayo, que facilitó la creación de circuitos turísticos y ambientes especiales para desarrollar actividades como trekking, circuitos para bicicleta, descenso en tirolina, puenting, paintball, entre otros, que son demandados por los turistas extranjeros. La gran demanda del turismo ha permitido que la población tenga mayor interés en acceder a una educación de calidad y de especialización en la prestación de servicios, por lo que hay una mayor demanda por las carreras profesionales de administración hotelera, guía de turismo, gastronomía, industria alimentaria y en el conocimiento de idiomas. Esta demanda se da con el propósito de continuar brindando a los turistas servicios de calidad en los hoteles, centros de recreación, circuitos turísticos y restaurantes gourmet de comida típica, nacional e internacional.

Las atracciones naturales de la provincia han permitido que grandes cadenas hoteleras realicen inversiones importantes, como la construcción de hoteles “*all inclusive*” de cinco estrellas. Estos hoteles ofrecen los mejores servicios de spa, masajes, piscinas para adultos y niños, juegos recreativos y deportes de aventura; cuentan con actividades diarias programadas para la familia como teatro, concursos, deportes, clases de baile, fotografía, entre otros; además que en sus instalaciones es posible encontrar restaurantes de comida regional e internacional así como vegetariana. Asimismo, la aparición de varios “*lodge*” exclusivos dentro de la ceja selva permite a los turistas gozar varios días de turismo vivencial y ecoturismo para convivir con la naturaleza y gozar de la flora y fauna silvestre. Estas

actividades sobre todo van dirigidas a aquellos turistas amantes de la fotografía y la investigación.

La provincia de Rioja se ha convertido también en uno de los principales lugares de investigación de plantas silvestres para la medicina natural, dada las propiedades curativas que poseen. Los investigadores educados en la Universidad de Investigación de Rioja pudieron desarrollar en colaboración con los nativos diversas alternativas naturales para el tratamiento y cura de enfermedades, creando así productos patentados de exportación.



## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (s.f.). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de Estado – Castellano*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/>
- Agencia Peruana de Noticias. (2014, 28 de julio). Ollanta Humala: Solución pacífica en La Haya fue un ejemplo de Perú y Chile al mundo. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/ollanta-humala-solucion-pacifica-en-la-haya-fue-un-ejemplo-de-peru-y-chil>
- Agrobanco colocó créditos superando los S/. 2 057 millones este 2015. (2015, 01 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/agrobanco-colocaciones-cerro-el-2015-superando-los-noticia-926230>
- Agrobanco lanza programa Creditierra. (2012, 25 de setiembre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/agrobanco-lanzara-programa-creditierra-2043796>
- Aguilera, M. R. (2014, junio). Algarrobo tropical (*Prosopis pallida*) recurso biológico estratégico para la sostenibilidad del bosque tropical seco caso: Comunas provincia de Santa Elena – Ecuador. *DELOS*, 7(20), 1-10.
- Alfredo Thorne: PBI crecerá entre 3% y 4% en el segundo semestre del año. (2017, 27 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/alfredo-thorne-pbi-crecera-entre-3-y-4-segundo-semestre-ano-2190956>
- Almandoz, B. (2014, 29 de enero). La algarroba y otros sustitutos del chocolate. *Glamour*. Recuperado de <http://www.glamour.es/placeres/articulos/la-algarroba-y-otros-sustitutos-del-chocolate/19448>

- Asociación Peruana de Productores de Cacao. (2017). *¿Quiénes somos? Conoce nuestra historia*. Recuperado de <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008). *Cusco: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Reporte de inflación, marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Series anuales: Producto bruto interno por sectores productivos (variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>
- Banco Mundial. (2017, 17 de abril). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, diciembre). Índice de competitividad regional del Perú. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.
- Bessombes, C. (2015). Perú, el segundo exportador de cacao del planeta. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/5641-peru-el-segundo-exportador-de-cacao-del-planeta>
- Bonifaz, J. L., Urrunaga, R., Aguirre, J., & Urquiza, C. (2015). *Un plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025*. Lima. Perú: AFIN.
- Cámara de Comercio Peruano China. (s.f.). *Información comercial: Comercio con China*. Recuperado de [http://capechi.org.pe/\\_5\\_1.html](http://capechi.org.pe/_5_1.html)



- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad regional en el Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Claros, R. (2014, 12 de mayo). Las políticas de Estado del Acuerdo Nacional y la gestión pública local [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/rclarosayrconsultores/2014/05/12/las-pol-ticas-de-estado-del-acuerdo-nacional-y-la-gesti-n-p-blica-local/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2016*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2014). *Perfil del turista extranjero 2014*. Lima, Perú: Azagraphic.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016). *Perfil del turista extranjero 2015*. Lima, Perú: Comunica 2.
- Colegio de Ingenieros del Perú. (2012). *Plan Perú 2040*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Consejo Nacional del Ambiente. (2004). *Comisión Ambiental Regional de San Martín: Plan de acción ambiental*. San Martín, Perú: Autor.
- Constitución Política del Perú (1993). Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Capítulo XIV: De la Descentralización. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial. (2017). *Guía del pasajero: San Martín*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4600>

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

Decreto Legislativo N° 1252-2016. Decreto Legislativo que Crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y de Gestión de Inversiones. Presidencia de la República del Perú (2016).

Decreto Supremo N° 171-2003-EF. Aprueban Reglamento de la Ley 28056 – Ley Marco del Presupuesto Participativo. Presidencia de la República del Perú (2003).

Decreto Supremo N° 010-2015-MINAM. Promueve el Desarrollo de Investigaciones al Interior de las Áreas Naturales Protegidas. Presidencia de la República del Perú (2015).

Dirección General de Industria. (2011). *Análisis regional de empresas industriales. Región San Martín*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_sanmartin.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_sanmartin.pdf)

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile. (2016). *Presencia de inversión directa de capitales chilenos en Perú 1990 – diciembre 2015*. Recuperado de <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2016/07/Presencia-ID-Cl-en-Per-1990-dic2015.pdf>

Dirección de Productividad Agraria & Dirección Regional de Agricultura San Martín (2016a). *Diagnóstico de la cadena de valor del cacao*. Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20CACAO.pdf>

Dirección de Productividad Agraria & Dirección Regional de Agricultura San Martín (2016b). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo del café*. Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%20C3%89.pdf>

Dirección Regional de Agricultura San Martín. (2016). *Boletín agrario, noviembre 2016*.

Recuperado de

<http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRICOLA%20-%20INFORMACION%20AGRICOLA%20NOV%202016.pdf>

Dirección Regional de Educación San Martín. (2016). *Plan operativo institucional de la Dirección Regional de Educación de San Martín 2017*. Recuperado de

<http://www.dresanmartin.gob.pe/storage/app/uploads/public/588/a1c/7b5/588a1c7b574be711937108.pdf>

Dirección Regional de Salud de San Martín. (2017). Red de salud Rioja. Recuperado de

<http://redsaludrioja.gob.pe/contenido/5/38/resena-historica>

El genoma del cacao salvará al chocolate. (2010, 15 de setiembre). *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/ciencia\\_tecnologia/2010/09/100915\\_cacao\\_genoma\\_men](http://www.bbc.com/mundo/ciencia_tecnologia/2010/09/100915_cacao_genoma_men)

Enkvist, I. (2010). El éxito educativo finlandés. *Bordón*, 62(3), 49-67.

Empresa desarrolla tecnología avanzada en producción de café y cacao (+fotos). (2017, 13 de febrero). *El 19 Digital*. Recuperado de

<https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:52186-empresa-desarrolla-tecnologia-avanzada-en-produccion-de-cafe-y-cacao-fotos>

Estadística de la Calidad Educativa. (2015). *San Martín: ¿Cómo vamos en educación?*

Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=27f7a01c-4625-4ec4-8986-e9f6ee507e01&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=27f7a01c-4625-4ec4-8986-e9f6ee507e01&groupId=10156)

Flores, K. (2016, 30 de setiembre). Ranking del informe global de competitividad 2016-2017, ¿En qué mejoró Perú? *Mercados & Regiones*. Recuperado de

<http://mercadosyregiones.com/ranking-del-informe-global-de-competitividad-2016-2017-en-que-mejoro-peru/>

Fondo de Inversión de Telecomunicaciones. (2016). *Plan operativo institucional 2016*.

Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/archivos/FI5769b0bf0b7e1.pdf>

Fondo Monetario Internacional. (2016). *Regional economic outlook. Western Hemisphere:*

*Managing transitions and risks*. Recuperado de

<http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2017/01/07/Regional-Economic-Outlook-Western-Hemisphere12>

Fuentes, V. (2016). *Índice de competitividad regional, 2016 - INCORE 2016*. Lima, Perú:

Instituto Peruano de Economía.

Gobierno Regional de San Martín. (2007). *Anuario geográfico del departamento de San*

*Martín*. Recuperado de

[https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia\\_de\\_planeamiento/opi/ANUARIO\\_GEOGRAFICO.pdf](https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/ANUARIO_GEOGRAFICO.pdf)

Gobierno Regional de San Martín. (2015). *Plan estratégico institucional 2015-2017*. San

Martín, Perú: Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto.

Huamán, C. (2016, 22 de julio). Cobertura universal de telecomunicaciones en Perú. *DN*

*Consultores*. Recuperado de <http://www.dnconsultores.com/informe/cobertura-universal-de-telecomunicaciones-en-peru/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Tasa de analfabetismo según*

*departamento, provincia y distrito, 2007*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Mapa de la pobreza provincial y*

*distrital 2009*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0952/Libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Principales indicadores de la capacidad de alojamiento de los establecimientos de hospedajes según categoría*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Territorio y suelos. En *Anuario de estadísticas ambientales 2013* (pp. 27-58). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a, 09 de julio). Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes. *Notas de Prensa INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b, 10 de noviembre). Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas. *Notas de Prensa INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1261/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1261/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a, 11 de julio). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. *Notas de Prensa INEI*. Recuperado

de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Perú: Estructura empresarial 2015*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2005-2015*. Lima, Perú. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1360/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1360/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Perú: Síntesis estadística 2016*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/cuadros/c15005.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016f). *Indicadores del sector turismo 2001-2015*. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/cap20/ind20.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/ind20.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/1ibro.pdf)

Inversión en investigación y desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016.

(2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.

Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura: Claves olvidadas del desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: INTAL.

La demanda interna seguirá impulsando la economía. (2016, 02 de setiembre). *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-demanda-interna-seguira-impulsando-economia-45215.aspx>

La inversión en investigación, desarrollo e innovación es 0,15% del PBI. (2017, 16 de febrero). *La Republica*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/impres/economia/848908-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>

Ley 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Ley 27933. Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. Congreso de la República del Perú (2003).

- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 29785. Ley de Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 30056. Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 30518. Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2016).
- Los sectores con mayor potencial de crecimiento el 2016. (2016, 10 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sectores-mayor-potencial-crecimiento-2016-2165083>
- Los 10 destinos turísticos más ecológicos del mundo. (2010, 04 de febrero). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7121148>
- Macroconsult. (2012). *Impacto económico de la minería en el Perú*. Lima, Perú: SNMPE.
- Mariluz, L. (2014, 18 de setiembre). Legislación laboral explica un tercio de la informalidad en Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/legislacion-laboral-explica-tercio-informalidad-peru-2108897>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016a). *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria, avícola 2016*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-de-produccion-agricola-pecuaria-y-avicola-2016>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo: Un análisis de la producción y el comercio*. Lima, Perú: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.



- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *PENTUR - Plan estratégico nacional de turismo al 2025*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Informe de transferencia de gestión. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo periodo 2011-2016* (Resolución de Contraloría N° 088-2016-CG). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia\\_gestion/Informe\\_Transferencia\\_Gestion.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf)
- Ministerio de Defensa. (s.f.). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.-a). *Aprobación presupuestal*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.-b). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones Invierte.pe*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-invierte-pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Evaluación de resultados de la ejecución y operación de las iniciativas de negocios Procompite que iniciaron su ejecución en los años 2010, 2011 y 2012*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/2015/PROINVERSION\\_2015\\_tomo2.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/2015/PROINVERSION_2015_tomo2.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *El nuevo sistema de inversión pública*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/invierte/INVIERTE.PE.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/invierte/INVIERTE.PE.pdf)

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Asuntos económicos globales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/globales.aspx#economicos>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Red de carreteras*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/Mapas%20Provinciales/San%20Martin/SM-08%20Rioja.pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Provinciales/San%20Martin/SM-08%20Rioja.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Renovación de concesión de Telefónica del Perú S.A.A. antes Telefónica Móviles S.A.* Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/renovacion\\_telefonica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/renovacion_telefonica.html)
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima, Perú. ESAN.
- Multilatinas 2016. (s.f.). *América economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (s.f.). *Visión y misión institucional*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/nuestra-institucion/57/visin-y-misin-institucional>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (2012). *Plan estratégico de desarrollo concertado de la provincia de Rioja 2012-2021*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/pdc2012.pdf>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (2014). *Manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/contenidospdf/instrumentosgestion/mof2014.pdf>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (2017a). *Historia de la provincia de Rioja*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/ciudad/52/historia-de-la-provincia-de-rioja>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (2017b). *Festividades*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/ciudad/84/festividades>
- Municipalidad Provincial de Rioja. (2017c). *Portal de Transparencia Estándar: Presupuesto*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/portal-transparencia>

Municipalidad Provincial de Rioja. (2017d). *Tradiciones*. Recuperado de

<http://www.munirioja.gob.pe/ciudad/81/tradiciones>

Ordenanza Municipal N° 003-2013-CM/MPR. Ordenanza que aprueba el nuevo organigrama estructural y el reglamento de organización y funciones. Municipalidad Provincial de Rioja (2013).

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2016). *Índice mundial de innovación de 2016: Suiza, Suecia, Reino Unido, EE.UU., Finlandia y Singapur, en cabeza; China en el pelotón de los 25 primeros*. Recuperado de

[http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article\\_0008.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html)

Organización Internacional para las Migraciones. (2015). *Migraciones internas en el Perú*.

Recuperado de [http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015\\_Publicacion%20Migraciones%20Internas\\_OIM.PDF](http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF)

Patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO “La ciudad blanca” (s.f.). *GO2PERU*.

Recuperado de

[http://www.go2peru.com/spa/guia\\_viajes/arequipa/patrimonio\\_historico\\_arequipa.htm](http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/arequipa/patrimonio_historico_arequipa.htm)

Perú es el segundo país del mundo con mayores reservas de plata, según SNMPE. (2014, 16 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-segundo-pais-mundo-mayores-reservas-plata-segun-snmpe-2097485>

Perú invirtió S/ 5,000 millones en investigación y desarrollo en 2016. (2017, 12 de marzo).

*La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>

Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>

PrensaLibre.com (2014, 09 de junio). Producción de cacao guatemalteco se incrementará en 50% a mediano plazo. *América Economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-cacao-guatemalteco-se-incrementara-en-50-mediano-plazo>

Proinversión. (s.f.). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

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

Proinversión. (2012). *Un país de historia y geografía sorprendente*. Recuperado de

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

Policía Nacional del Perú. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.pnp.gob.pe/nosotros.html>

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Programa Nacional de Innovación Agraria. (2017a). *Proyectos financiados BID – INIA*.

Recuperado de <http://www.pnia.gob.pe/proyectosBIDINIA>

Programa Nacional de Innovación Agraria. (2017b). *Proyectos financiados BM – SNIA*.

Recuperado de <http://www.pnia.gob.pe/proyectosBMSNIA>

Red de Salud Rioja. (2017). *Hospitales y micro redes*. Recuperado de

<http://redsaludrioja.gob.pe/#>

Resolución Directoral N° 001-2017-EF/63.01. Directiva para la Programación Multianual en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Ministerio de Economía y Finanzas (2017).

Resolución Suprema N° 0293-87-DGFF-AG. Declaran Bosque de Protección con la Denominación de Alto Mayo. Presidencia de la República del Perú (1987).

Rioja: Buscan poner en operatividad al aeropuerto “Juan Simons Vela”. (2017, 01 de febrero). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/844815-rioja-buscan-poner-en-operatividad-al-aeropuerto-juan-simons-vela>

Sanmartinarat. (2011, 13 de diciembre). Mapa turístico de San Martín [Imagen en un blog]. Recuperado de <http://sanmartinarat.blogspot.pe/2011/12/mapa-turistico-san-martin.html>

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

Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado. (2017). *La flora peruana*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/nuestra-flora>

Sociedad Nacional de Industrias. (2016, setiembre). WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017. *SNI Nota de Prensa*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_WEF\\_2016-2017\\_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

Thorne: Ahorros del Perú financiarán el 80% del costo de la reconstrucción. (2017, 02 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/thorne-ahorros-peru-financiaran-80-costos-reconstruccion-2188760>

Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>

United Nations Office on Drugs and Crime. (2014). *San Martín. Análisis económico del impacto del desarrollo alternativo, en relación a la deforestación y la actividad cocalera*. Recuperado de

[https://www.unodc.org/documents/peruandecuador/Informes/Informes-Analiticos/San\\_Martin.\\_Analisis\\_economico.\\_DA\\_Deforestacion\\_coca.pdf](https://www.unodc.org/documents/peruandecuador/Informes/Informes-Analiticos/San_Martin._Analisis_economico._DA_Deforestacion_coca.pdf)

Vela, R. (2016, 11 de febrero). Cómo llegar a la ciudad de Rioja. *Carnaval Riojano*.

Recuperado de [http://www.carnalriojano.com/informacion/como\\_llegar.html](http://www.carnalriojano.com/informacion/como_llegar.html)

