

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajamarca

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Jharol Yohan Plasencia León

Mario Fidel Rosas Rivadeneira

Daniel Tenorio Sánchez

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, febrero de 2019

Agradecimientos

Agradecemos a CENTRUM Católica y en especial al profesor Juan Manuel Aguilar por todas las facilidades brindadas y conocimientos impartidos, lo cual ha enriquecido nuestro desarrollo personal y profesional.



Dedicatorias

A Dios, a mis padres, a mi esposa e hijas, quienes me han acompañado incondicionalmente durante este proyecto.

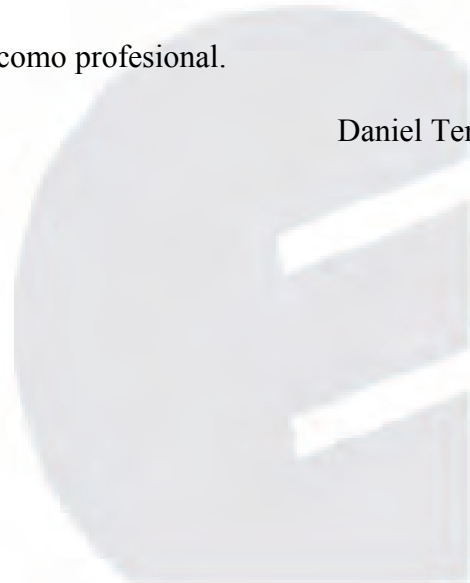
Jharol Plasencia

A Dios, a mis padres, a mi esposa e hijos quienes han significado mi soporte y motivación diaria en este arduo proyecto.

Mario Rosas

A Dios, a mi madre, a mi padre en el cielo y a mis hermanos que me apoyaron y motivaron como siempre en todo proyecto personal como profesional.

Daniel Tenorio



Resumen Ejecutivo

La provincia de Cajamarca está ubicada en el extremo sur y es la capital de la región Cajamarca, conocida por ser un hermoso y fértil valle enmarcado de coloridos paisajes, sinfonía entre el verde y las cordilleras, clima templado, seco y soleado, combinada con sus recursos mineros, productos agropecuarios y el comercio que se presentan en sus doce distritos e interacciona con las doce provincias de la región Cajamarca, y la región limítrofe de La Libertad. Presenta un alto grado de pobreza y pobreza extrema en su población, enfermedades crónicas y desnutrición, además de un bajo número de asistentes a educación secundaria, carreras técnicas y universitarias.

La propuesta del Plan Estratégico de la provincia de Cajamarca desarrollado en esta tesis incluye los cuatro rubros más importantes en la actualidad para la provincia: (a) agricultura, desarrollando los productos agrícolas proporcionando beneficios económicos para los productores, asociaciones, distritos y provincia, empleando tecnologías a la vanguardia y fomentando proyectos de investigación conjuntos entre el gobierno y las universidades; (b) pecuario, incrementar la calidad de los productos ofrecidos con el objetivo de incrementar el consumo nacional y exportaciones al extranjero, con capacitaciones constantes para la formación de empresas que tenga una base sólida para el futuro y puedan competir al mismo con potencias mundiales en el sector; (c) minería, tomando acciones para la disminución de la minería informal, entablando relación con los grupos de interés para el alcance de objetivos comunes entre la minería, la provincia y los pobladores cumpliendo todos los parámetros legales y normativos para la conservación del medio ambiente; (d) turismo, fomentar el turismo con el mejoramiento de las vías de transportes interdistrital, tecnologías de comunicación junto con un adecuado ofrecimiento de lugares turísticos a los turistas tanto nacionales como internacionales.

Abstract

The province of Cajamarca is located in the extreme south and is the capital of the Cajamarca's region, known for being a beautiful and fertile valley framed by colorful landscapes, symphony between green and mountain ranges, temperate climate, dry and sunny, combined with its mining resources, agricultural products and trade among its twelve districts and interacts with the other twelve provinces of the Cajamarca's region, and the border La Libertad's region. Presents a high degree of poverty and extreme poverty in its population, chronic diseases and malnutrition, in addition to a low number of assistants to secondary education, technical and university careers.

The proposal of the Strategic Plan of the province of Cajamarca developed in this thesis includes the four most important items currently for the province: (a) agriculture, developing agricultural products providing economic benefits for producers, associations, districts and province, using the latest technologies and fostering joint research projects between the government and universities; (b) livestock, increase the quality of the products offered with the objective of increasing national consumption and exports abroad, with constant training for the formation of companies that have a solid base for the future and can compete at the same with world powers in the sector; (c) mining, taking actions to reduce informal mining, establishing a relationship with stakeholders for the achievement of common objectives among mining, the province and the inhabitants, complying with all legal and regulatory parameters for the conservation of the environment ; (d) tourism, promote tourism with the improvement of interdistrict transport routes, communication technologies together with an adequate offer of tourist places to tourists both national and international.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Cajamarca	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión	14
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca	29
3.2 Análisis Competitivo del País	30
3.2.1 Condiciones de los factores	30
3.2.2 Condiciones de la demanda	31
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	33

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca	34
3.3 Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	35
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	41
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5 La Provincia de Cajamarca y sus Competidores.....	45
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4 Amenaza de los entrantes	46
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	47
3.6 La Provincia de Cajamarca y sus Referentes	48
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	48
3.8 Conclusiones	50
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	51
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	51
4.1.1 Administración y gerencia (A)	51
4.1.2 Marketing y ventas (M)	52
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	57
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	58
4.1.5 Recursos humanos (H)	60
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	61

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	62
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	62
4.3 Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo	65
5.1 Intereses de la Provincia de Cajamarca.....	65
5.2 Potencial de la Provincia de Cajamarca.....	66
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Cajamarca.....	84
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Cajamarca (MIO).....	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1	85
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2	86
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3	87
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4	87
5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5	88
5.5.6 Objetivos de largo plazo OLP 6	88
5.6 Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	90
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	90
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	92
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	93
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	95
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	97
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	97
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	100

6.9 Matriz de Ética (ME)	100
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	100
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	105
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	105
6.13 Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica	109
7.1 Objetivos de Corto Plazo	109
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	111
7.3 Políticas de cada Estrategia	111
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Cajamarca	112
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	112
7.6 Recursos Humanos y Motivación	116
7.7 Gestión del Cambio	117
7.8 Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1 Perspectivas del Control	119
8.1.1 Aprendizaje interno	120
8.1.2 Procesos	120
8.1.3 Clientes	120
8.1.4 Financiera	121
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	121
8.3 Conclusiones	121
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Cajamarca	123
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Cajamarca	123
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Cajamarca	125

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Cajamarca	127
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	128
9.5 Conclusiones	128
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	129
10.2 Conclusiones	129
10.3 Recomendaciones.....	133
10.4 Futuro de la Provincia de Cajamarca	134
Referencias.....	136



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Provincia Cajamarca: Población, Superficie y Densidad Poblacional</i>	2
Tabla 2	<i>Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2011 – 2016 (Millones de soles a precios constantes 2007)</i>	3
Tabla 3	<i>Trafico Nacional Aéreo de Cajamarca 2011 – 2015</i>	5
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	19
Tabla 5	<i>Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015</i>	22
Tabla 6	<i>Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016</i>	25
Tabla 7	<i>Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.</i>	30
Tabla 8	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 – 2019</i> ...	40
Tabla 9	<i>Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017</i>	41
Tabla 10	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	44
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Cajamarca</i>	49
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil Referencial de la Provincia de Cajamarca</i>	50
Tabla 13	<i>Cajamarca: Exportaciones Sector – Producto</i>	55
Tabla 14	<i>Cajamarca: Destino de Exportación de Bienes</i>	56
Tabla 15	<i>Ingresos Corrientes de la Provincia de Cajamarca (en Miles de Soles)</i>	59
Tabla 16	<i>Gastos de la provincia de Cajamarca (en miles de soles)</i>	59
Tabla 17	<i>Población Económicamente Activa Según Característica 2010-2015</i>	60
Tabla 18	<i>Hogares, población y comunidades con acceso a servicios y equipamiento de tecnologías de información y comunicación 2007-2015</i>	61
Tabla 19	<i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i>	63
Tabla 20	<i>VARIABLES demográficas de Cajamarca y Perú, 2017</i>	66
Tabla 21	<i>Cajamarca: Producción Manufacturera 2015</i>	75
Tabla 22	<i>Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)</i>	86

Tabla 23	<i>Matriz FODA de la Provincia de Cajamarca</i>	91
Tabla 24	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Cajamarca</i>	94
Tabla 25	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Provincia de Cajamarca</i>	95
Tabla 26	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Cajamarca</i>	99
Tabla 27	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajamarca</i>	101
Tabla 28	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Cajamarca</i>	102
Tabla 29	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Cajamarca</i>	103
Tabla 30	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	107
Tabla 31	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	108
Tabla 32	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	110
Tabla 33	<i>Recursos Asignados a los OCP</i>	113
Tabla 34	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	114
Tabla 35	<i>Tablero de Control</i>	122
Tabla 36	<i>Ranking mundial de competitividad 2014 – América del Sur</i>	124
Tabla 37	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Cajamarca</i>	130
Tabla 38	<i>Futuro de la Provincia de Cajamarca</i>	135

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la Provincia de Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i>	Incidencia de la pobreza y pobreza extrema en la región Cajamarca y el Perú, 2005- 2009.....	6
<i>Figura 3.</i>	Índice de Desarrollo Humano del Perú y regiones, 2012	7
<i>Figura 4.</i>	Indicadores de necesidades y servicios básicos de la región Cajamarca y Perú, 2013.....	8
<i>Figura 5.</i>	Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes Cajamarca y Perú, 2008 – 2014.....	9
<i>Figura 6.</i>	Políticas de estado peruano	18
<i>Figura 7.</i>	Población mundial 1950 – 2100	20
<i>Figura 8.</i>	Población de América Latina y el Caribe, 1950 - 2100.....	21
<i>Figura 9.</i>	Población peruana 1950 - 2100.....	21
<i>Figura 10.</i>	Exportaciones totales (variación % real anual).....	32
<i>Figura 11.</i>	PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %)	39
<i>Figura 12.</i>	Inversión privada (var % real anual).....	40
<i>Figura 13.</i>	Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	53
<i>Figura 14.</i>	Distribución de la población de la provincia de Cajamarca, 2015	67
<i>Figura 15.</i>	Provincia de Cajamarca: Servicios Básicos.....	68
<i>Figura 16.</i>	Máximo Nivel Educativo Alcanzado de la Población Provincia de Cajamarca, 2014.....	69
<i>Figura 17.</i>	Provincia de Cajamarca: Población con seguro médico, 2014.....	70
<i>Figura 18.</i>	Mapa Político de la Provincia de Cajamarca	72
<i>Figura 19.</i>	Mapa de Niveles Geográficos de la Provincia de Cajamarca	73

<i>Figura 20.</i>	Unidades Agropecuarias en la provincia de Cajamarca	74
<i>Figura 21.</i>	Producción de los principales minerales según departamento 2015.....	77
<i>Figura 22.</i>	Turistas en la Ciudad de Cajamarca, 2009 – 2014.....	77
<i>Figura 23.</i>	Gráfica de Matriz PEYEA.	93
<i>Figura 24.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Cajamarca.	96
<i>Figura 25.</i>	Matriz IE de la Provincia de Cajamarca	97
<i>Figura 26.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la Provincia de Cajamarca	98
<i>Figura 27.</i>	Organigrama de Interrelación para la provincia de Cajamarca	115
<i>Figura 28.</i>	Puestos en el ranking de competitividad.....	123
<i>Figura 29.</i>	Índice de competitividad regional 2016.....	125
<i>Figura 30.</i>	Análisis del Diamante de Porter para Cajamarca	126

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.

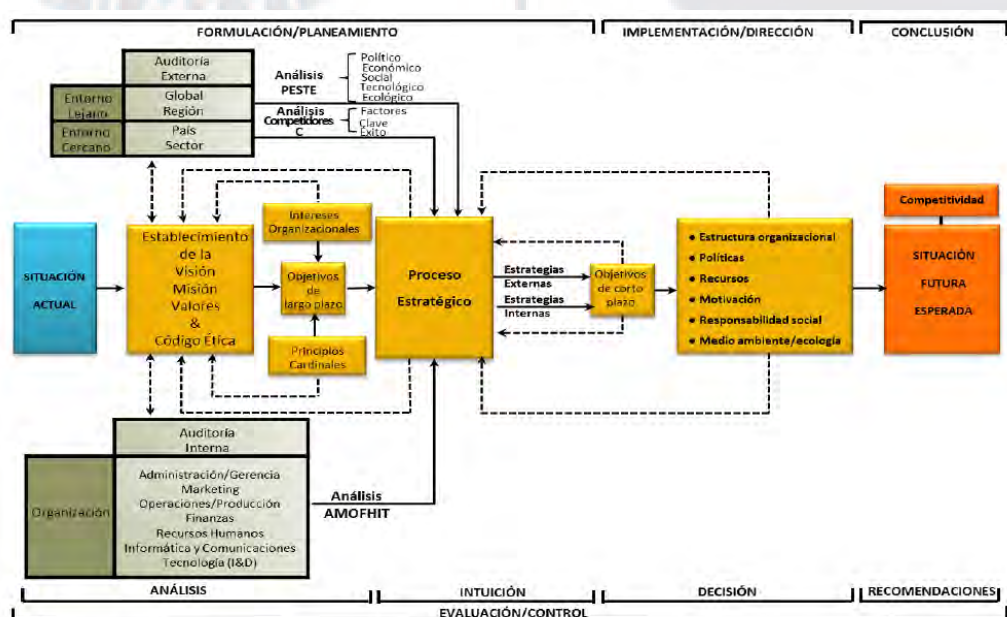


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 score card [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 Cajamarca

El presente capítulo expone el análisis situacional de la Provincia de Cajamarca, en la que se detallará las principales variables sociodemográficas, sociales y económicas, entre otros como: población, salud, geografía, desarrollo humano, economía, y turismo. El análisis proyecta la problemática de Cajamarca donde se identifica los puntos críticos y relevantes sobre su situación general.

1.1 Situación General

La provincia de Cajamarca es una de las trece provincias que conforman la región Cajamarca, cuya región se encuentra ubicado en la zona noreste del Perú con una superficie de $33,318 \text{ km}^2$, limita por el norte con la República de Ecuador, y con las regiones nacionales de Amazonas, La Libertad, Lambayeque y Piura, presentando zonas geográficas



Figura 1. Mapa de la Provincia de Cajamarca
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Cajamarca al 2021 de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2013).. Recuperado de http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf

de sierra y selva por su situación norandina. La capital de la región es la ciudad de Cajamarca, que representa el núcleo económico, comercial, minero, industrial, turístico y cultural de la sierra norte peruana. La provincia de Cajamarca se encuentra ubicada en la zona sur de la región Cajamarca, entre los paralelos 4° 30' y 7° 30' de latitud sur y los meridianos 77° 47' y 79° 20' de longitud oeste. Limita por el norte con la provincia de Hualgayoc, en sur con la región La Libertad, por el este con las provincias de Celendín, San Marcos y Cajabamba, y por el oeste con las provincias de San Pablo y Contumazá, como se aprecia en la Figura 1.

La extensión territorial de la provincia de Cajamarca es de 2,981 $[(\text{km})^2]$, representa el 23.9% del total de la extensión regional, está integrada por doce distritos, siendo los distritos de Cajamarca y los Baños del Inca los receptores de la mayor población migrante del campo a la ciudad, los distritos de Asunción y Cospán con mayor densidad poblacional debido a la geografía accidentada y migración, como se detalla en la Tabla 1. La alta tasa de densidad poblacional genera grandes déficits en la atención a los servicios públicos y se muestran sensibles a generar problemas de violencia, hurto, pandillaje, entre otros.

Tabla 1

Provincia Cajamarca: Población, Superficie y Densidad Poblacional

Provincia / Distrito	Población 2015	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)	% Territorio
Cajamarca	388,140	2,981	130.21	100
Cajamarca	246,536	383.74	642.46	12.87
Asunción	13,365	210.18	63.59	7.05
Chetilla	4,294	73.94	58.07	2.48
Cospán	7,887	558.79	14.11	18.75
Encañada	24,190	635.06	38.09	21.31
Jesús	14,703	267.78	54.91	8.98
Llacanora	5,363	49.42	108.52	1.66
Los Baños Del Inca	42,753	276.40	154.68	9.27
Magdalena	9,650	215.38	44.80	7.23
Matara	3,567	59.74	59.71	2.00
Namora	10,637	180.69	58.87	6.06
San Juan	5,195	69.66	74.58	2.34

Nota. Tomado de Estadísticas de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Entre las principales actividades económicas que aportan al Valor Agregado Neto de la región Cajamarca, se encuentran la minería con 21.30% de participación en el 2016, servicios con 22.93%; agricultura, ganadería, caza y pesca con 12.15%, comercio con 9.38%, construcción con 8.70%, manufactura con 6.6%, entre otros, los cuales han mantenido la estructura económica de la región a lo largo de los últimos años como se detalla en la Tabla 2. La provincia de Cajamarca tiene mayor participación por lo que es capital y centro de actividades comerciales de la zona noreste.

Tabla 2

Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2011 – 2016 (Millones de soles a precios constantes 2007)

Actividades	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,380,041	1,396,103	1,382,326	1,346,302	1,332,248	1,286,478
Pesca y Acuicultura	611	779	710	687	677	802
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,362,234	3,562,303	3,109,306	2,716,987	2,566,107	2,254,607
Manufactura	718,431	728,105	747,303	738,610	715,066	699,070
Electricidad, Gas y Agua	132,743	148,426	157,702	158,992	169,381	145,425
Construcción	892,801	1,057,858	1,064,096	1,049,985	954,476	921,158
Comercio	829,087	906,504	951,057	963,150	976,241	992,703
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	343,178	350,280	371,042	379,024	389,804	402,744
Alojamiento y Restaurantes	191,095	207,384	217,767	225,227	231,872	239,521
Telecom. y Otros Serv. de Información	202,788	230,473	249,949	273,917	303,609	339,939
Administración Pública y Defensa	679,807	717,193	753,893	805,121	836,557	876,369
Otros Servicios	1,862,681	1,965,175	2,081,777	2,197,130	2,322,481	2,427,925
Valor Agregado Bruto	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,855,132	10,798,519	10,586,741

Nota. Tomado de Estadísticas de Economía del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

El comportamiento de las dos principales actividades económicas primarias en Cajamarca a marzo del 2018 fueron: i) la producción agropecuaria, la cual creció 13.9%, a raíz del incremento de la producción agrícola en 26.6% (para el mercado interno con la papa y arroz cáscara pero para el mercado externo la producción de café y palta disminuyeron, la actividad pecuaria bajo en 2.0% debido a la menor producción de carne de vacuno, carne de ave y leche; ii) la actividad minera disminuyó 4.7 %, la producción de oro bajo en 11.9% por

parte de empresas como Minera La Zanja S.R.L. y Minera Yanacocha S.R.L., la producción de cobre y plata subió, cabe mencionar que en el 2016 la participación de la minería de Cajamarca representó el 3.5% del VAB total (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

Otras actividades económicas mostraron evolución como: (a) los despachos de cemento a 29.,1% debido al mayor avance físico de obras públicas, en el sector minero y ejecución de pequeñas obras; (b) crédito total otorgado por las instituciones financieras a 12.2% mostrando mayor participación en moneda nacional que extranjera, además, se evidencia una ligera disminución en la tasa de morosidad tanto en instituciones no bancarias, banca múltiple y Banco de la Nación; (c) manufactura representó el 7.8% con mayor producción obtenida de arroz pilado, lácteos, oxígeno, excepto la industria de bebidas no alcohólicas; (d) inversión pública alcanzó el 3.2% debido al mayor gasto del gobierno nacional en proyectos de transporte del Gobierno Regional así como en proyectos de educación y de los Gobiernos Locales en proyectos de sistemas de agua potable, saneamiento rural, carreteras y educación; (e) las exportaciones, sin embargo bajaron en 13.1% por la menor venta de productos mineros como el oro y cobre, a diferencia del incremento de la venta de café.

Las nuevas oportunidades que brindan otras actividades económicas dinamizan diferentes sectores como el caso del turismo, la tendencia creciente del turismo nacional también encuentra potencial participación en esta región. Cajamarca posee diversos recursos naturales y arqueológicos que sustentan el desarrollo turístico, entre los más destacados se encuentran los complejos arqueológicos de Kuntur Wasi, Layzón y Ventanillas de Otuzco; vestigios pre inca como la necrópolis Cumbemayo, vestigio inca como el Cuarto del Rescate y Baños del Inca, complejos coloniales como iglesias y el conjunto monumental Belén. Asimismo, presenta una vasta diversidad de flora y fauna, que se puede apreciar en sus parques y santuarios, presenta riqueza en la existencia de culturas vivas y riqueza

gastronómica como sopa de chochoca, caldo verde, caldo de cabeza de cordero, chicharrón con mote, cuy frito, entre otros.

Según los indicadores de turismo de INEI (2017), la región Cajamarca muestra una tendencia creciente, es así que, en el ranking de los quince sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas más visitadas se encuentran el Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco y el Complejo Monumental Belén, con 142,301 y 170,848 visitantes nacionales en el 2015 y 2016. El tráfico nacional aéreo de pasajeros registró una tendencia creciente como se detalla en el Tabla 3 registrando 135,117 entradas y 136,312 salidas. Asimismo, el arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos registró 695,701 y 757,743 en el 2013 y 2014 respectivamente (MINCETUR, 2016).

Tabla 3

Trafico Nacional Aéreo de Cajamarca 2011 – 2015

Ciudad	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Cajamarca	97,217	110,738	12,2717	125,900	135,117	97,186	111,524	123,614	126,660	136,312

Respecto a los niveles de pobreza y desarrollo económico, la región Cajamarca ha mostrado moderado avance debido al mayor nivel del PBI de la región; sin embargo, existen zonas que registran índices de pobreza y pobreza extrema. La siguiente Figura 2, comparan las tendencias de la pobreza monetaria a nivel regional y nacional durante el período 2005-2009. Cajamarca, presentó mayores niveles de incidencia de pobreza que el promedio nacional, registrando 56% en el 2009. A nivel nacional, la incidencia de pobreza disminuyó entre el año 2005 y 2009; sin embargo, esta disminución no parece ser tan sostenida, ya que se observa un leve aumento de la incidencia de pobreza entre los años 2006 a 2007 y 2008 a 2009, alcanzando 34.8 en el 2009. Del 2011 al 2015, Cajamarca se encontró en el primer grupo con incidencia de pobreza más alta que fluctúan entre 44.7% y 51.7% con sus

semejantes Amazonas y Huancavelica, el primer grupo de la pobreza extrema se encuentra integrado por Cajamarca, registrándose en el intervalo de 16.63% y 23.89% (INEI, 2016).

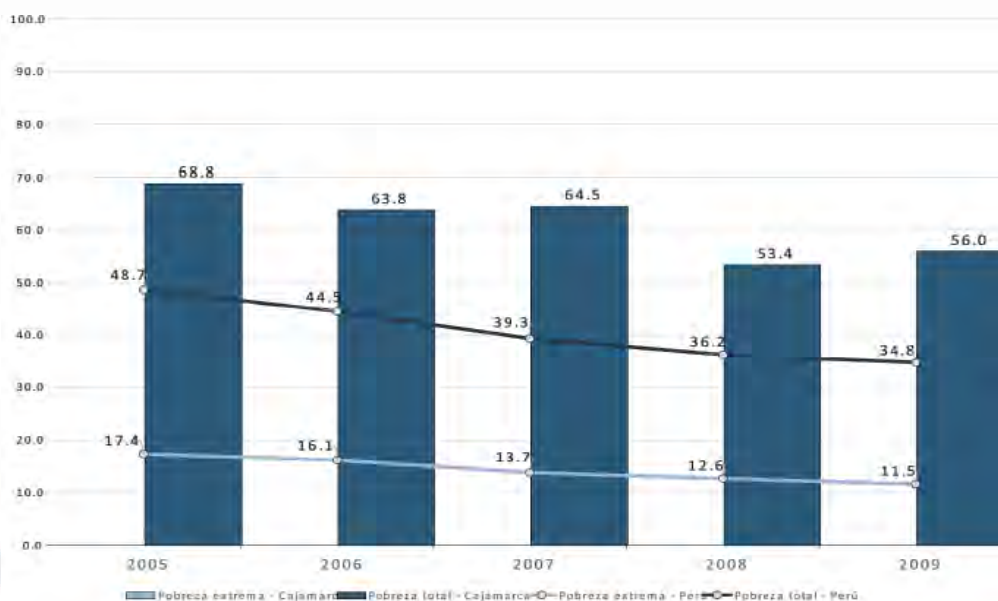


Figura 2. Incidencia de la pobreza y pobreza extrema en la región Cajamarca y el Perú, 2005- 2009

Tomado de Cajamarca ¿Cómo vamos en educación? del Ministerio de Educación (2015). Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4702/Cajamarca%20c%20c%3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%20c%3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Si bien los índices de pobreza tanto monetaria como no monetaria son mayores en Cajamarca que el promedio nacional, esto se ve reflejado en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (PNUD), en el cual Cajamarca se encuentra en los últimos lugares con un índice de 0.3773 en el 2012, como se muestra en la Figura 3, las dificultades se presentan en los años de escolarización de la población mayor a 25 años y el ingreso per cápita ocupando el puesto 21; por otro lado, la esperanza de vida en Cajamarca se encuentra en el puesto 11 superando a otras regiones. Sólo las regiones de Lima, Moquegua, Arequipa, Madre de Dios, Tacna e Ica se encuentran sobre el promedio nacional. La provincia de Cajamarca, es la provincia con mayor IDH, dado que concentra el 24% de la población, existe una mayor desigualdad entre las provincias de la región Cajamarca entre el 2003 y 2012 (Ministerio de Educación, 2015).

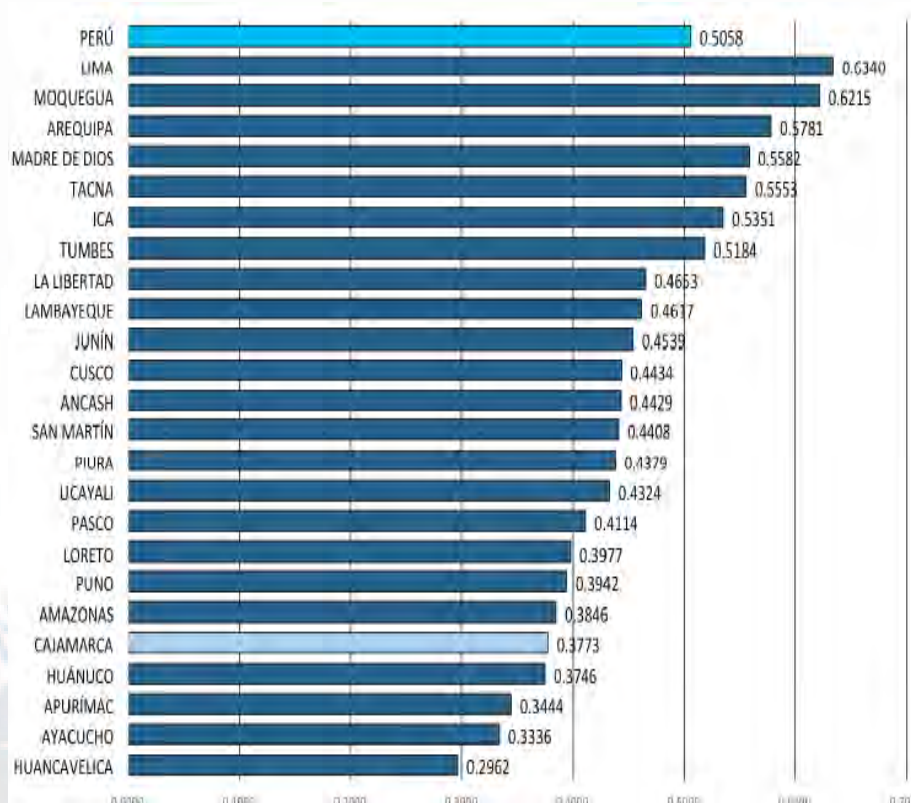


Figura 3. Índice de Desarrollo Humano del Perú y regiones, 2012
Tomado de Cajamarca ¿Cómo vamos en educación? del Ministerio de Educación (2015).
Recuperado de
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4702/Cajamarca%20c%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El análisis de las necesidades básicas insatisfechas permite identificar el nivel desde una perspectiva del bienestar de la población, Cajamarca presenta mayor nivel que el promedio nacional con una necesidad básica insatisfecha. Asimismo, con dos o más necesidades básicas insatisfechas el nivel de Cajamarca es mayor que el promedio nacional de 4.5%, como se muestra en la Figura 3. De acuerdo a las necesidades básicas por separado, la Figura muestra que el porcentaje de hogares sin servicios higiénicos y de hogares con niños que no asisten a la escuela en Cajamarca es de 8.0% y 1.5% respectivamente, cifras similares a los porcentajes nacionales que registran 8.5% y 1.2% respectivamente. Por otro lado, la participación de hogares con características físicas inadecuadas en Cajamarca es de 4.3%, levemente menor al porcentaje nacional con 6.3%, la participación de hogares con alta

dependencia económica es 1.6% en Cajamarca, que es levemente mayor que el porcentaje registrado a nivel nacional con 0.9% (Ministerio de Educación, 2015).

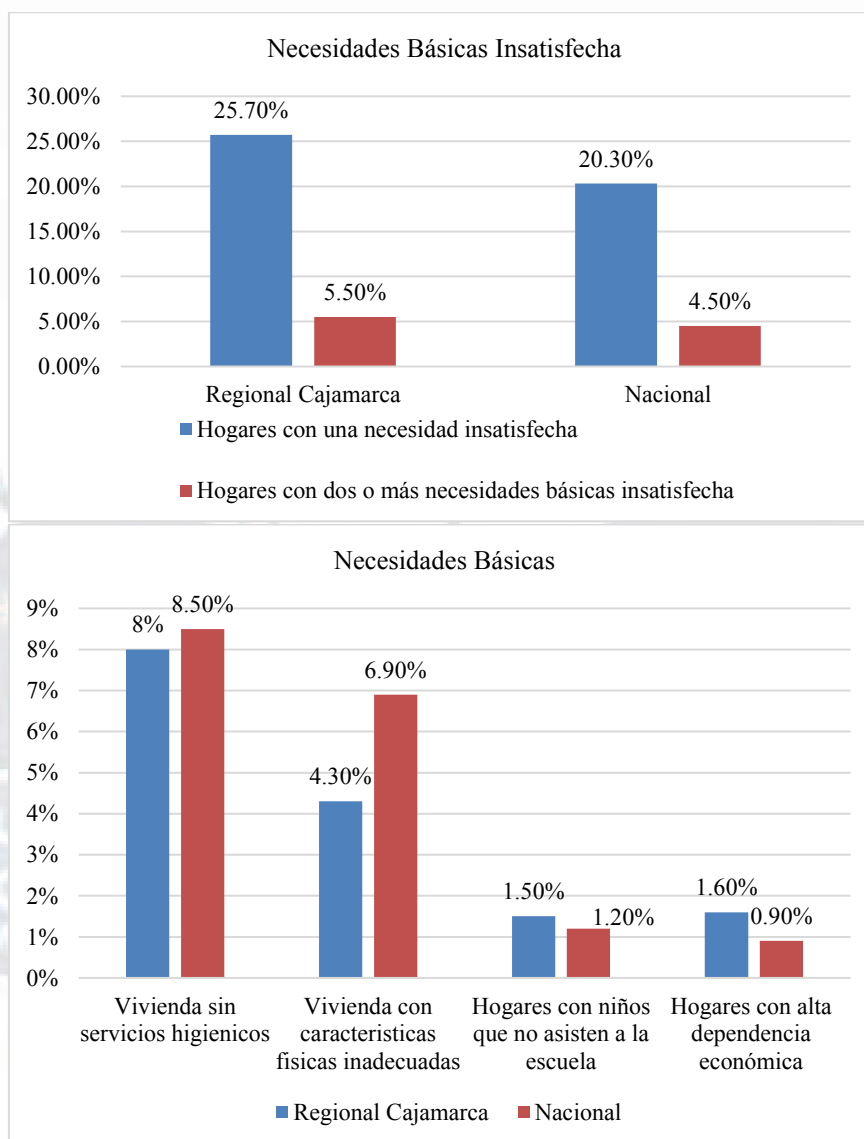


Figura 4. Indicadores de necesidades y servicios básicos de la región Cajamarca y Perú, 2013

Tomado de Cajamarca ¿Cómo vamos en educación? del Ministerio de Educación (2015). Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4702/Cajamarca%20c%3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En referencia al sector educativo, la tasa de asistencia para los tres niveles de educación permitirá identificar el acceso y cobertura a la educación en la región Cajamarca, en el periodo 2003 al 2014, la tasa de asistencia ha aumentado significativamente sobre todo en inicial y secundaria, relacionado al mejor acceso de los servicios educativos. La tasa de

acceso a la educación inicial trascendió a 80.6%, primaria a 94.1%, y secundaria pasó de 56.2% en el 2004 al 73.3% en el 2013. Cabe mencionar que por rango de edades entre 3 y 5 años muestra una tendencia ascendente, pasando de 55.4% en el 2005 a 81.8% en el 2013; en el rango de 17 a 21 años, la tasa de asistencia aumentó ligeramente de 42.1% a 44.3% en el mismo período. Según los resultados de la Evaluación Censal, Cajamarca muestra resultado que han mejorado de manera sostenida, comprensión lectora alcanzó 31.6% en el 2014, matemática alcanzó 23.4%, sin embargo, estos resultados se encuentran inferiores al promedio nacional, como se muestra en la Figura 5 (Ministerio de Educación, 2015).

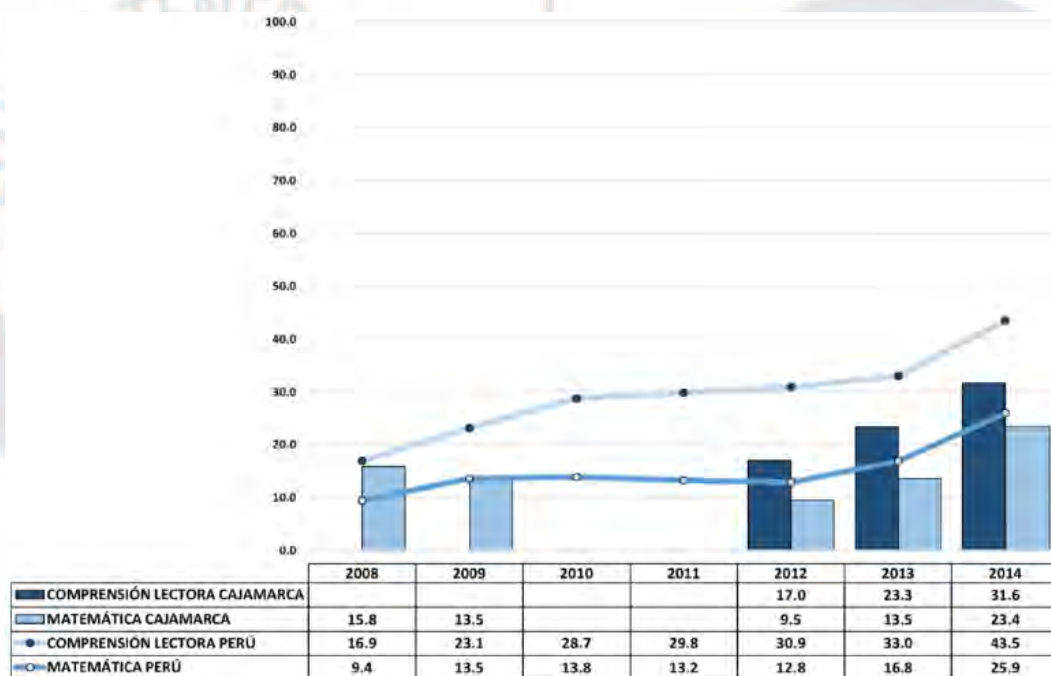


Figura 5. Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes Cajamarca y Perú, 2008 – 2014

Tomado de Cajamarca ¿Cómo vamos en educación? del Ministerio de Educación (2015). Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4702/Cajamarca%20c%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En cuanto al nivel de empleo, según la Encuesta Nacional de Hogares de 2015 aplicada por el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) de Cajamarca ascendió a 823.3 mil personas, de ellas el 97.4% está ocupada, mientras que el 2.6% está desocupada. Del total de la PEA ocupada, el 55.9% integra el sector agropecuario, el 14.0% servicios; el

12.4% el sector comercio, el 7.5% el sector manufactura, el 4.9% en transporte y comunicaciones, el 4.6% en construcción y el 0.7% en minería. En el año 2015, la actividad minera concentró 14.6 mil empleos concentrando sólo el 7.9% del total nacional, cifra mínima en referencia al nivel de la producción minera.

1.2 Conclusiones

Actualmente, Cajamarca es la ciudad más importante de la sierra norte peruana, presenta un crecimiento económico impulsado por el desarrollo de la minería aurífera, reconocida calidad de la producción del tradicional ganado vacuno, la manufactura, la agricultura y el turismo que se encuentra fortalecido por los bellos paisajes, su gran historia, cultura, gastronomía, y turismo vivencial, entre otros.

En la actualidad el PBI de Cajamarca es casi la mitad que el promedio nacional, manteniendo una tendencia al alza, en contraste; y continúa siendo una de las regiones más pobre del país; debido a esto es que se requiere elaborar un Plan Estratégico de proyección sostenible hacia el futuro para alcanzar la visión deseada con la participación de los ciudadanos, sector público y sector privado.

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

El presente capítulo describirá la visión, misión y valores propuestos para la provincia de Cajamarca, con los cuales se regirá los cimientos de la primera etapa del proceso estratégico. Asimismo, se presentará los principales criterios y aspiraciones de las principales actividades con una visión de maximizar el bienestar de la región con responsabilidad social y desarrollo sostenible.

2.1 Antecedentes

Los primeros pobladores de la región de Cajamarca se denominaron los Caxamarcas, los cuales fueron hallados por el Imperio Incaico, encontrando un pueblo con una cerámica característica y con una construcción de aguas termales, hoy denominado Baños del Inca. Según las crónicas, existió una ardua resistencia a la conquista de los quechuas hasta lograr que se respetara su cultura. Sus manifestaciones culturales de los siglos de su historia pre inca son los restos del templo de Kuntur Wasi, Las Ventanillas de Otuzco, el Complejo de los Baños Termales, Huacaloma y Cumbemayo, entre los más destacados. La dominación inca fue relativamente breve pues duró menos de 100 años, entre 1460 y 1532 en que llegan los españoles, y dejó como legado entre otros el Capac Ñan o “gran camino” inca con tramos hasta hoy muy conservados (BCRP, 2007).

Cajamarca, como ciudad capital, tiene gran riqueza cultural e histórica. Por ello, en 1986 el Consejo Interamericano para la Educación, la Ciencia y la Cultura de la Organización de los Estados Americanos (OEA) declaró:

“Que en la ciudad de Cajamarca, Perú, se produjo el encuentro decisivo entre los conquistadores europeos y la civilización incaica. Que la ciudad de Cajamarca es uno de los centros de expresión del acervo histórico cultural, tecnológico y artístico de las Américas, desarrollado por las civilizaciones históricas. Que la ciudad de Cajamarca como histórico conjunto monumental, debe ser preservada y protegida en

forma adecuada para las generaciones presentes y futuras, y que Cajamarca es actualmente un ámbito de aplicación de los postulados del desarrollo integral. Por tales consideraciones se declaró a Cajamarca como “Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas” (OEA, 1986).

Históricamente, uno de los encuentros más importantes entre los españoles e incas fue en la Plaza de Cajamarca, donde fue la captura del Inca Atahualpa, con el compromiso y cumplimiento de llenar el “cuarto del rescate” una vez de oro y dos veces de plata, hasta donde llegara su brazo estirado hacia arriba y su ejecución en manos de los españoles, reconociéndose el valor e interés de los conquistadores por los minerales. Luego, los españoles por temor se desplazan hacia Jauja y Lima, estableciendo la sede en principal en Lima, Cajamarca fue cedida como Encomienda y donada a Melchor Verdugo y esposa (BCRP, 2007).

En el periodo colonial, Cajamarca destacó por el desarrollo de la textilería con lana de ovino, desplazando la lana nativa de auquénidos, y abasteciendo amplias zonas geográficas aledañas y de la costa peruana. Se introdujo nuevos cultivos entre los que destacan las menestras, el trigo y otros cultivos europeos, que constituyeron la despensa de la zona. Mostró importante participación la minería desarrollada en Hualgayoc, lo que implicó una mayor demanda de alimentos y textiles, brindando un auge económico importante. En la época de la Independencia, los cajamarquinos se reunieron y en cabildo abierto declararon su independencia celebrada el 8 de enero de 1821, brindando el poder a Antonio Rodríguez de Mendoza, primer alcalde peruano. En enero de 1854 el pueblo cajamarquino se subleva liderado por personajes ilustres de Cajamarca, y la proclaman departamento, queda conformada por Chota y Jaén y aquellos poblados que libremente se adhirieron.

En la época republicana, Cajamarca se caracterizó por su ganadería y producción lechera, y sus productos derivados como mantequilla, queso y manjar blanco, tradición que

actualmente continua en la Hacienda Porcón, siendo un atractivo turístico de la región para el turismo nacional y extranjero (BCRP, 2007).

En la actualidad la provincia de Cajamarca cuenta con más de 162 millones de soles como presupuesto del sector público para el año fiscal 2018, sus fuentes de financiamiento son los recursos ordinarios, los recursos directamente recaudados y los recursos determinados. Cajamarca es la provincia más beneficiada de las trece, ya que cuenta con la cuarta parte del presupuesto total asignado a la región. A pesar de ocupar el séptimo puesto en presupuesto a nivel nacional, la región y sus provincias en general han mostrado un crecimiento económico, pero no cuenta con un enfoque inclusivo eficiente con la población, ya que posee casi la mitad de pobreza monetaria del nivel nacional, un tercio de su población pertenece a la clase media vulnerable, el ingreso promedio mensual se encuentra por debajo de sus pares regionales y sufrió la ausencia de grandes proyectos mineros.

Todo esto conlleva a ubicar a Cajamarca en los últimos lugares de competitividad en los entornos económicos, de educación, de infraestructura, la salud y la fuerza laboral mayormente en situación informal, por lo que es importante que la provincia tenga una visión clara y realista de su situación, ser responsable y optimista en el cumplimiento de su misión con la participación eficiente de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas.

2.2 Visión

La Visión de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en la actualidad es:

"Municipalidad Provincial de Cajamarca moderna y competitiva, líder institucional del desarrollo sostenible de la provincia, implementa estrategias de concertación y articulación para cerrar brechas sociales y de infraestructura, brinda servicios públicos de calidad y hace buen uso de los recursos públicos que gestiona."

Si leemos detenidamente la Visión propuesta por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se dirige a la Municipalidad como Institución, mas no como una población,

territorio y en conjunto una Provincia, nuestra propuesta va dirigida a la Provincia en general, a cómo queremos verla en el año 2028, manejando resultados tangibles de sus objetivos, para así poder lograrla. Se propone la siguiente visión:

“En el año 2028, la Provincia de Cajamarca será reconocida como la más competitiva de la Región, generando un crecimiento sostenible de la Provincia, impulsando actividades económicas como el turismo, la agricultura, la pecuaria y el aumento de la producción local, forjando así mejoras en los indicadores de desarrollo, liderando con el ejemplo el crecimiento de las otras provincias y por lo tanto generando el aumento de la competitividad de la Región”.

2.3 Misión

La misión presentada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca es la siguiente:

"Somos una institución que promueve el desarrollo local y el bienestar social, garantiza la participación en la gestión municipal y la seguridad ciudadana, brinda servicios públicos esenciales, gestiona el crecimiento ordenado de la ciudad y el equipamiento con infraestructura, del territorio urbano y rural de la provincia de Cajamarca" (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2018).

La Misión presentada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca está bien estructurada, pero de acuerdo a la visión que se tiene en esta propuesta se propone la siguiente Misión:

“La Provincia de Cajamarca debe asegurar y promover el desarrollo local sostenible, impulsando las actividades económicas para incrementar el bienestar social, garantiza la participación en la gestión municipal y vela por la seguridad ciudadana, brinda servicios públicos esenciales, gestiona el crecimiento ordenado de la ciudad y el equipamiento con infraestructura, del territorio urbano y rural de la provincia de Cajamarca, apoyando así al crecimiento de la Región”

2.4 Valores

Los valores bases que forman este plan estratégico para la provincia de Cajamarca son:

- Proactividad, de los funcionarios públicos y la sociedad civil en busca de mejores resultados de la provincia.
- Cooperación, para realizar el trabajo en consenso y en equipo, en el cual todos los integrantes se encuentren involucrados y comprometidos.
- Responsabilidad social y medioambiental, característica que debe predominar en todos los ciudadanos con mayor monitoreo en el sector empresarial, que se encuentre reflejado en sus obras, capacidades y liderazgo con sus actividades.
- Respeto al prójimo, a la tradición, a las costumbres, una característica propia de los ciudadanos en favor de su desarrollo y el cuidado a su patrimonio.
- Integridad, característica del poblador cajamarquino que debe ser conservada ante cualquier circunstancia y en todos los ámbitos para conseguir respeto moral y confiabilidad.
- Honradez, que prevalezca en todo accionar en todos los pobladores, sobre todo en aquellos líderes, funcionarios y responsables del desarrollo y competitividad de Cajamarca.

2.5 Código de Ética

El código de ética que se plantea para la provincia de Cajamarca se encuentra ligado al profesionalismo de las autoridades y se debe considerar lo siguiente:

- Los representantes de la provincia deben tener presente el tema de justicia y equidad para todos y que entre sus deberes se encuentran cumplir con las normas implementadas por ley vigente, así como hacer valer sus derechos que son establecidos para todos con igualdad.

- Cumplimiento de la legislación aplicable: toda la gestión realizada debe estar dentro del marco legal normativo vigente, fiscalizado y transparente.
- Rechazo total de la corrupción: actuar de manera transparente y erradicar la visión de corrupción en las entidades públicas, lo cual se demostrará con una gestión eficiente y responsable.
- Transparencia: la información a la que se pueda tener acceso de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sean de carácter público no puede ser difundida ni utilizada en beneficio propio o de terceros.
- Igualdad de oportunidad con equidad de género: basado en la no discriminación y reconocimiento de las competencias que posee cada persona.
- Preservación del medio ambiente: la cultura de prevención medio ambiental, permite generar conciencia en la población y formar ciudadanos con responsabilidad para garantizar el desarrollo sostenible.

2.6 Conclusiones

La visión actual no cumple con los requisitos que desea alcanzar la provincia al 2028, por tanto, se sugiere una nueva visión la que proponemos para lograr sus objetivos de largo plazo y el futuro deseado en base a repotenciar sus sectores más importantes.

La misión, la visión, los valores y el código de ética mencionados en líneas anteriores son la base para el desarrollo de la sociedad cajamarquina, ya que nos muestra los lineamientos bajo los cuales debe crecer la Provincia y posteriormente la Región.

La provincia de Cajamarca debe dar el ejemplo a las otras provincias, ejemplo de emprendimiento, unidad, cultura social, valores y deseo de superación, los que son expuestos en el presente plan estratégico, para así unidas las trece provincias se saque del hoyo en el que se encuentra metida la Región Cajamarca, que en la actualidad viene siendo una de las regiones menos competitivas del país.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo expone la auditoría externa de Cajamarca, en el cual se realizan tres análisis: (a) la teoría tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad del país y (c) el análisis del entorno PESTE. Con estos análisis se identifican los factores claves de éxito, que permitirán identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo. Con ello, se presentarán la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y mediante el benchmarking la matriz de perfil referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1978) citado por D'Alessio desarrolló la teoría tridimensional de las naciones, donde se evalúan las siguientes tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y, (c) los principios cardinales. Las relaciones internacionales conllevan al desarrollo del planeamiento estratégico de las naciones y por analogía se puede adaptar a sus organizaciones (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son los intereses de todo el país y que el Estado busca conseguir para la obtención de algún beneficio o para protegerse de las acciones de acuerdos de otras naciones o extranjeros. Estos intereses pueden ser de dos tipos, comunes si existe la posibilidad de acuerdos y alianzas; u opuestos si existe la poca probabilidad de llegar a un acuerdo. Referente a los intereses comunes, estos deben buscarse de manera agresiva, ya que permiten algún tipo de beneficio para la nación, mientras que los segundos deben ser descartados (D'Alessio, 2015).

Según el Plan Nacional “El Perú hacia el 2021”(CEPLAN,2011), los intereses nacionales son: (a) Derecho fundamentales y dignidad de las personas, (b) Oportunidad y

acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo regional e infraestructura y (f) Recursos naturales y ambiente.

A partir de los seis ejes estratégicos, dentro del acuerdo nacional se aprobaron 31 políticas de Estado, las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado, como se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Políticas de estado peruano.

Tomado de Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor. (p.9),

Estas políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las metas y acciones incluidos en el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011). En base a los cuatro ejes temáticos, se ha desarrollado la Matriz de Intereses Nacionales, que se presenta en la Tabla 4, donde se incluye además el interés de otras naciones, que puede resultar opuesto o complementario del Perú. Las naciones

seleccionadas son los países vecinos, como Ecuador y Chile, así como también los principales socios comerciales que son China y estados Unidos (International Trade Center, 2018). Se incluye también las naciones de España, Japón y Argentina por ser los destinos más importantes seleccionados por los migrantes peruanos, luego de los Estados Unidos (“Perfil de los migrantes,”2014). Además, se ha incluido a Venezuela y Cuba por ser las principales fuerzas antidemocráticas en la región latinoamericana de mayor consideración.

Para el logro y éxito de los intereses nacionales, la nación debe ser una economía competitiva que permita la generación masiva de empleo con alta productividad. Asimismo, el Perú ha identificado al mercado extranjero como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico y los recursos naturales como la principal riqueza del país. Respecto a la infraestructura la Nación busca que esté debidamente distribuida en sus regiones, a fin de hacer llegar los beneficios del crecimiento económico a todo el territorio nacional. Por último, se debe acelerar la reforma del estado, con la finalidad de lograr que la gestión pública sea eficiente y facilite la gobernabilidad.

Tabla 4 *Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* APEC	* Estados Unidos * Chile * Brasil	** Venezuela ** Cuba * China * Japón
2. Oportunidad y acceso a los servicios		* Chile * Colombia		
3. Estado y gobernabilidad				** Bolivia ** Venezuela ** Brasil
4. Economía, competitividad y empleo		* APEC * Unión Europea * Chile * Brasil	** Venezuela	* Japón * Corea
5. Desarrollo regional e infraestructura			* Estados Unidos * China * Japón	** Venezuela * Argentina * España

Nota. (*) Países con intereses comunes del Perú (**) Países con intereses opuestos al Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional busca analizar las debilidades y fortalezas internas del Perú, para ello se desarrollan exhaustivamente siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. Hacia el año 1950 la población mundial superaba los dos mil millones 500 mil personas, para el año 2000 la población mundial se duplicó y logró superar los seis mil millones 126 mil personas. Por su parte, la población latinoamericana en el año 1950 fue de 168 millones 844 mil personas triplicándose para el 2000 a 526 millones 890 mil personas. Al año 2015, la población mundial se incrementó un 20% respecto a lo registrado en el año 2000, debido a la reducción de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida al nacer, como se aprecia en la Figura 7. Para el año 2050 se estima que la población mundial habrá superado los nueve mil millones 725 mil habitantes. De igual forma la población latinoamericana bordeará los 784 millones 247 mil personas, mientras que la población del Perú sería de 41 millones 899 mil personas, como se aprecia en la Figura 8.

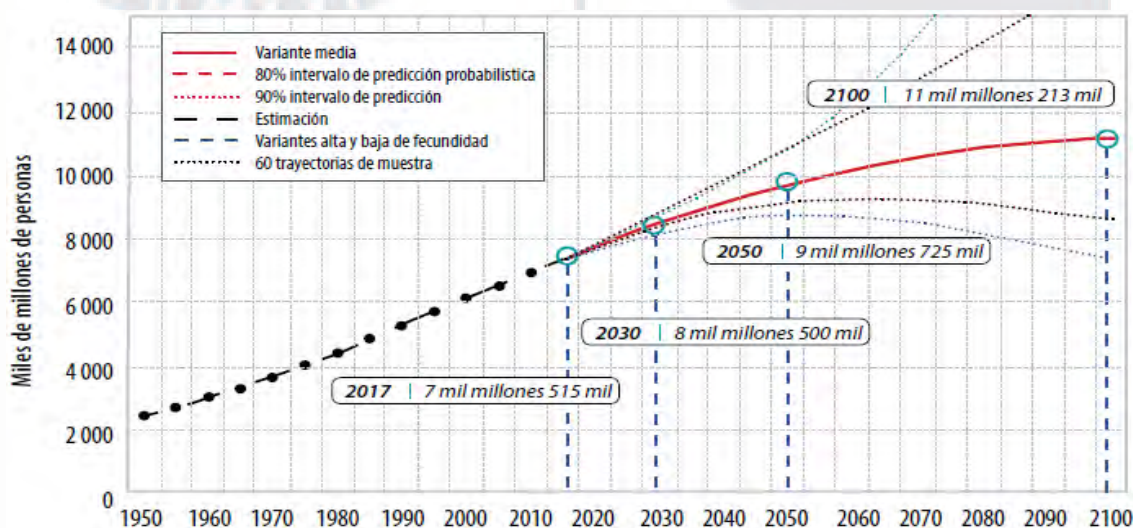


Figura 7. Población mundial 1950 – 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

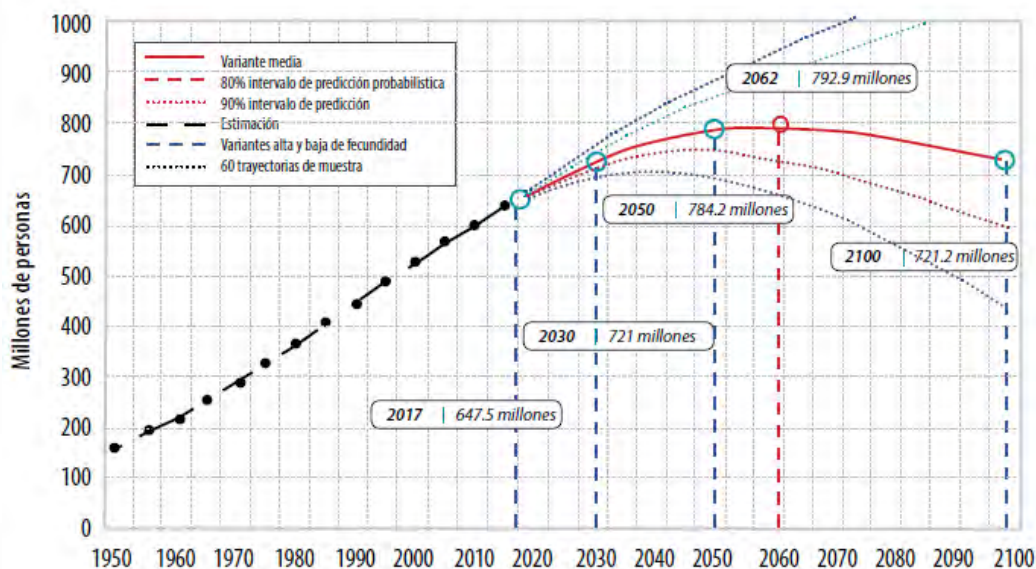


Figura 8. Población de América Latina y el Caribe, 1950 - 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

La población peruana para el 2017 registró 32.1 millones de persona, según las tendencias de la población, se estima 36.9 millones de personas para el 2030, 41.8 millones de personas para el 2050, 43.7 millones de personas para 2070 y 41.6 millones de personas para el 2100, registrando en esta última una tasa de decrecimiento de 4.8%.

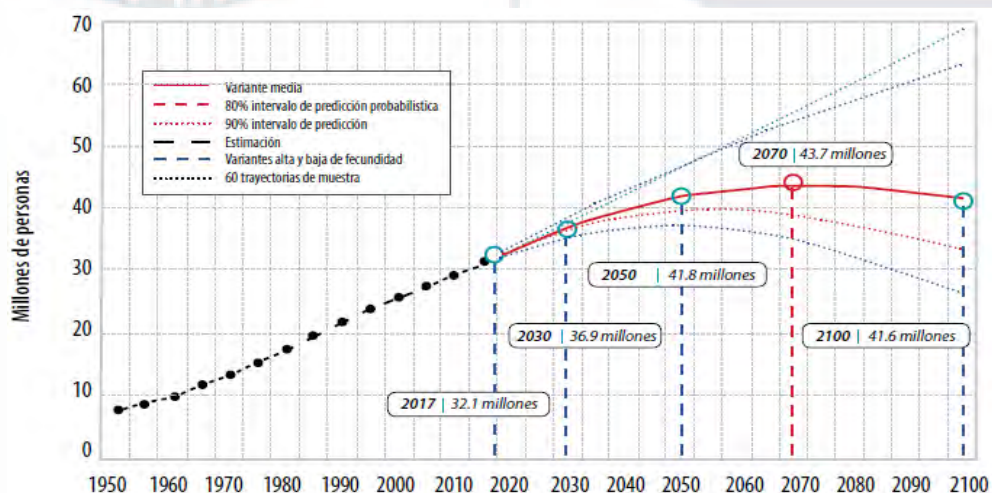


Figura 9. Población peruana 1950 - 2100

Tomado de “Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales” (CEPLAN, 2017). Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PER%C3%9A-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

Respecto a la ubicación geográfica de la población peruana, el 76.2% vive en zona urbana y el 23.8% en zona rural, básicamente impulsado por el fuerte movimiento migratorio de la sierra a la costa dada en la década de los ochenta, como consecuencia del terrorismo y el rápido proceso de urbanización (INEI, 2016). Siete regiones albergan al 61.4% de la población peruana: (a) Lima, con 9'838,251 habitantes; (b) Piura, con 1'844,129; (c) La Libertad que alberga a 1'859,640; (d) Cajamarca, con 1'529,725; (e) Puno, que tiene 1'151,000 habitantes; (f) Junín, con 1'350,000 habitantes; y (g) Cusco, con 1'316,000, como se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5

Perú: Población Total por Provincia, 2014 - 2015

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y PRINCIPAL CIUDAD	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Perú	30'814,175	15'438,887	15'375,288	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
Áncash	1'142,409	579,214	563,195	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	456,652	232,984	223,668	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1'273,180	631,863	641,317	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	681,149	347,517	333,632	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1'525,064	767,895	757,169	1'529,755	770,434	759,321
Cusco	1'308,806	663,640	645,166	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	491,278	246,268	245,010	494,963	248,341	246,622
Huánuco	854,234	433,958	420,276	860,537	437,223	423,314
Ica	779,372	391,313	388,059	787,170	395,398	391,772
Junín	1'341,064	677,188	663,876	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	1'836,960	915,804	921,156	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1'250,349	607,572	642,777	1'260,650	612,304	648,346
Lima Y Callao	10'685,466	5'218,056	5'467,410	10'848,566	5'294,800	5'553,766
Loreto	1'028,968	537,202	491,766	1'039,372	542,646	496,726
Madre De Dios	134,105	77,021	57,084	137,316	78,863	58,453
Moquegua	178,612	95,309	83,303	180,477	96,276	84,201
Pasco	301,988	159,944	142,044	304,158	161,372	142,786
Pasco - Cerro De Pasco	66,584	33,638	32,946	66,272	33,529	32,743
Resto De Población	235,404	126,306	109,098	237,886	127,843	110,043
Piura	1'829,496	918,461	911,035	1'844,129	925,765	918,364
Puno	1'402,496	702,934	699,562	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
Tacna	337,583	174,813	162,770	341,838	176,941	164,897
Tumbes	234,638	127,216	107,422	237,685	128,833	108,852
Ucayali	489,664	259,850	229,814	495,522	262,870	232,652

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

La densidad poblacional del Perú es de 24.2 hab/km²; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao y en los departamentos ubicados en la costa. Si se compara por departamentos, Lima presenta una densidad de 282.4 hab. /km², seguida de Lambayeque con 87.1 hab. /km², La Libertad con 72.9 hab. /km², Piura con 51.7 hab. /km². En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali y todos ubicados en la selva, donde la densidad poblacional es menor a 5.0 hab. /km² (INEI, 2015).

Dominio geográfico. Según informe publicado por MINDEF (2016), el Perú es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo, debido a su mega diversidad cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee tres grandes regiones:

- Costa, es una franja estrecha de desiertos y valles fértiles que nacen en los ríos que bajan de la Cordillera de los Andes y terminan en el océano Pacífico, posee un clima templado cálido, pero con una alta humedad, densas neblinas y la temperatura puede alcanzar los 30°C. En su parte norte tiene temperaturas cálidas casi todo el año, con un corto período de lluvias entre noviembre y diciembre, su parte sur y central tienen dos estaciones marcadas, de invierno (abril a octubre) y estival (noviembre a marzo).
- Sierra, la Cordillera de los Andes domina su paisaje con varias ecorregiones en sus diferentes altitudes, los Andes del norte son más bajos y más húmedos que el promedio, los Andes del centro son los más altos y empinados (el nevado Huascarán, con 6,768 msnm es el más alto del país), los Andes del sur son de mayor espesor conocidos como el altiplano. La sierra presenta dos estaciones: el verano (abril a octubre) con días soleados, noches frías y poca lluvia; y el invierno (noviembre a marzo) con lluvias abundantes. Durante el día, el sol puede calentar hasta los 24°C y en las noches la temperatura puede bajar hasta los -3°C.

- Selva, es una vasta región llana cubierta por vegetación en la cuenca del río Amazonas que nace de la unión de los ríos Marañón y Ucayali. Es la región más extensa del territorio del Perú formada por la selva alta o ceja de montaña (arriba de los 700 msnm) y la selva baja (por debajo de los 700 msnm). Tiene dos estaciones bien marcadas: los meses de noviembre a marzo, son de abundantes lluvias; y entre abril y octubre hay pocas lluvias, pero la humedad es muy alta durante todo el año.

Una característica especial es la accidentada y variada geografía de Perú, lo cual complica algunas conexiones entre las poblaciones a lo largo de territorio, dado que el país no cuenta con infraestructura adecuada, dificultando la presencia del Estado en algunas zonas (CEPLAN, 2011). A nivel nacional, el Perú goza de una ubicación estratégica envidiable, con acceso a la cuenca del Pacífico. Por lo tanto, tiene acceso a más de 60 naciones, en Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica. Además, puede utilizar cuencas fluviales del río Amazonas y sus afluentes, así como rutas interoceánicas a través del canal de Panamá y el estrecho de Magallanes.

Dominio económico. En el año 2015 la economía en Perú cerró con un crecimiento de 3.3%, como resultado del contexto externo que ha sido adverso para el Perú. La coyuntura internacional, en cuanto a materia económica en el año 2015, ha sido desfavorable para los países exportadores de materias primas tradicionales, como consecuencia del bajo crecimiento económico de China, que es el principal consumidor de minerales, entre otros *commodities* (Fondo Monetario Internacional, 2015). El Perú ha mantenido un crecimiento positivo en su economía, desde el año 2007. Aun cuando, desde el 2014 se ve una desaceleración, por las razones explicadas previamente. Mientras que para el año 2017 se espera un incremento como consecuencia de proyectos de inversión pública viables, llegando

a los S/ 1,348 millones, lo que supera en 194% el mismo periodo del año anterior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Tabla 6

Producto Bruto Interno (Variación Porcentual) 2007 – 2016

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	12.1	13.6	-3.3	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	1.1
a. Consumo privado	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	4	3.3
b. Consumo público	4.3	5.4	13	5.6	4.8	8.1	6.7	6	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	27.4	30	-23.8	37.8	10	6.5	11.5	-3.1	-2.9	-3.9
Inversión bruta fija	22.22	24.4	-1.6	23	5.9	16.2	7.7	-2.1	-5.3	-4.6
- Privada	23.3	23.9	-9.1	25.5	10.8	15.5	6.9	-0.3	-4.3	-5.9
- Pública	17.1	26.8	33	15	-11.2	19.5	11.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	6.8	7.1	-0.8	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.9	4	9.5
4. Importaciones	21.3	24.1	-16.7	26	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto Bruto Interno	8.5	9.1	1	8.5	6.5	6	5.8	2.4	3.3	4

Nota. Tomado de “Estadística económica,” por el banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/billetes-y-monedas.html>

Dominio tecnológico – científico. Según la publicación del WEF (2017) en base a 137 países, Perú retrocedió al puesto 72 en el índice de competitividad global, en preparación tecnológica ocupa el puesto 86, en sofisticación de negocios el puesto 80, en innovación el puesto 113. Resulta importante mencionar este último pilar de innovación, donde se registra la peor ubicación porque muestra el déficit del país en prácticamente todos sus componentes: capacidad de innovación (113), calidad de las instituciones de investigación científica (105), inversión de las empresas (123), colaboración universidades-empresas (107), adquisición de productos de tecnología avanzada por parte del Gobierno (116), disponibilidad de científicos e ingenieros (102) y patentes (77).

Según la CONCYTEC (2016), el año 2014 el gasto de los Centros de Investigación en I+D fue de 438 millones de soles, el 2015 se incrementó a 518 millones de soles, pero aun así ambos montos representaron 0.08% del PBI de sus respectivos años, lamentablemente esta cifra es la más baja en relación a los demás miembros de la Alianza del Pacífico.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. La historia peruana ha pasado tres grandes épocas desde la Prehispánica, por la Colonial hasta la República. El imperio inca se

fortaleció y dominó sobre el resto de culturas, hasta 1532 que se produjo la llegada y conquista de los españoles formando el Virreinato del Perú, finalmente en 1821 se produjo la Independencia del Perú con José de Martín y hasta la actualidad es un gobierno republicano independiente. Por su historia, la psicología del peruano varía tanto como sus hábitos y costumbres debido a la mega diversidad de sus regiones, culturas y grupos humanos; a pesar de aun existir una marcada desigualdad social, la identidad y sentimiento de amor a ser peruano viene creciendo favorablemente en la actualidad junto con el impulso y bienestar del país.

La Constitución Política del Perú (1993) aprobada mediante referéndum, señala en el Artículo 43° lo siguiente: “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y organizado según el principio de separación de poderes” (Título II, Capítulo I, Del Estado, la Nación y el Territorio). El Gobierno peruano está conformado por tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

Dominio Militar. Según el Portal del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, su origen datan al año 1950 cuando los Estados Mayores Generales de las instituciones militares establecieron la importancia de que exista una organización conjunta permanente entre los Medios Militares, Aéreos y Navales de la Nación para organizar y ejecutar el planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones conjuntas al más alto nivel en el frente externo y frente interno como el desarrollo nacional, defensa nacional y labores internacionales.

El ranking emitido por el Global Firepower (2018), sitúa al poder militar peruano en el puesto 42 de 136 países evaluados, a nivel sudamericano por debajo de Brasil (14) y Argentina (37) pero por encima de Colombia (45) y Venezuela (46). Además, entre todas sus fuerzas armadas cuenta con un total de 369 mil soldados, fuentes naturales de petróleo,

excelente capacidad logística, un presupuesto militar de 2,560 millones de dólares, y un territorio con más de 1,285 millones de km^2 .

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales buscan analizar las oportunidades y amenazas externas del Perú, para ello se desarrollan exhaustivamente cuatro factores: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados-presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El BBVA Research (2018) menciona tres factores externos claves que influirán en las proyecciones del Perú en los siguientes años: el crecimiento global robusto y sincronizado, los precios atractivos de los metales y la FED mantiene su estímulo monetario. La reforma fiscal en EEUU, a través de la normalización de la política monetaria de la FED, tendrá un efecto positivo directo en el crecimiento; la política y el comercio en China aun atraviesan dificultades, pero podrían moderar su crecimiento en el 2018; la inversión y el comercio en la Eurozona respiran un ambiente de progreso por la salida del QE en el BCE.

La inversión privada minera se verá favorecida, los precios promedio de los metales industriales se muestran más altos que en 2017; sin embargo, como en el caso del cobre, los precios corregirán gradualmente a la baja por reversión de posiciones no comerciales. La FED continúa con su ajuste monetario agresivo, aprovechando las pocas holguras de la economía para incrementar el gasto público y los costos de financiamiento de la inversión.

Lazos pasados y presente. El portal del Ministerio de Relaciones Exteriores se puede apreciar que los lazos que Perú ha establecido a lo largo de su historia con las distintas organizaciones, comunidades, movimientos y cumbres a nivel mundial, se clasifican de la siguiente manera: i) asuntos multilaterales y globales, a través de la Dirección de Organismos y Política Multilateral, La Dirección de Medio Ambiente, La Dirección de Derechos

Humanos, la Dirección de Control de Drogas, la Dirección de Seguridad y Defensa; ii) asuntos económicos globales, a través de la OCDE desde el 2012, los más de 18 Tratados de Libre Comercio suscritos a octubre de 2016 que involucran a 52, acuerdos bilaterales y plurilaterales, la OMC desde 1951; iii) de proyección e integración regional, a través de la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur, la Asociación Latinoamericana de Integración, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, la Alianza del Pacífico; iv) de cooperación internacional, ciencia y tecnología, v) de asuntos culturales, vi) de soberanía, límites y asuntos antárticos; y vii) promoción económica.

Contrabalance de los intereses. El Perú comparte con otros países sudamericanos el pasado como historia y la cultura, y además similares problemas y oportunidades de cara a la globalización. La Dirección de América del Sur es el área responsable de las relaciones entre el Perú y los países de la subregión como Chile, Colombia y Brasil antes mencionados en la matriz de intereses y también miembros de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). La misión es promover y defender los intereses del Perú en el ámbito político - diplomático de las relaciones bilaterales teniendo como prioridades la gobernabilidad democrática, el respeto a los derechos humanos, promover el desarrollo, el crecimiento económico con inclusión social, la seguridad, la defensa, la preservación del medio ambiente, la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos implícitos.

Conservación de los enemigos. Según estudios de la OCDE de Chile (2018), existen tres factores que necesitan impulsar: un crecimiento más sostenible, la productividad y desempeño de las exportaciones, y la inclusión y calidad del empleo. Resulta importante analizar sus debilidades y fortalezas para tomarlas como ejemplo y hacerles frente ante cualquier situación. La realidad de nuestro país vecino es que su supervisión financiera no es de la mejor, la deuda pública ha aumentado, los ingresos fiscales dependen del precio del cobre, el crecimiento de la productividad es débil, alta desigualdad, sistema privado de

pensiones comprometido por el envejecimiento de la población, débil competencia entre empresas, el gasto en I+D es bajo en proporción al PBI, el desempeño de las exportaciones ha empeorado, barreras arancelarias generalizadas, sistemas de conexión de transporte deficientes, bajas transferencias monetarias, bajo nivel de empleo de jóvenes y las mujeres, trabajos temporales o informales, acceso limitado a los sistemas de capacitaciones.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca

El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, la región Cajamarca como parte de la macro región norte, goza también de expectativas positivas de crecimiento, productividad y desarrollo. La similitud con los países y regiones vecinas por sus características geografías, climáticas, altitudinales y culturales, hace que la provincia se encuentre en competencia y busque estrategias necesarias para ser competitiva en similitud al promedio de las regiones ubicadas en la zona nororiental del país, de acuerdo a la tendencia mundial de la globalización y la proyección de futuros crecimientos.

Las alianzas y acuerdos internacionales son muy importantes para mantener una orientación compatible de las cadenas productivas tanto para el consumo interno como para las exportaciones, la presencia del Estado e Instituciones integras ayudarán a combatir la degradación de los valores y delincuencia, el mejoramiento de la infraestructura logística, educativa y de turismo fomentarán las inversiones privadas. En una visión macro y de acuerdo al CEPLAN (2016), el plan estratégico del Perú rumbo al bicentenario, todas las instituciones que apoyan al Estado Peruano deben contemplar los siguientes ejes: i) derechos humanos e inclusión social, ii) oportunidades y acceso a servicios, iii) estado y gobernabilidad, iv) economía, competitividad y empleo, v) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y vi) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país requiere del uso del diamante de Porter (Porter, M., 2015) que considera las cuatro fuerzas que intervienen interactuando entre sí para determinar la competitividad de una nación: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) Sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

La Sociedad Nacional de Industrias (2016), indicó en el resumen ranking de competitividad, la situación de los factores productivos del Perú enfocados en doce pilares. El Perú mostró mejoras en instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, sofisticación empresarial; pero retrocedió en estabilidad macroeconómica, eficiencia del mercado de bienes, e innovación, como se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7

Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.

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

Nota. Tomado de “WEF Publica Informe de Competitividad Global 2016-2017” por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI-SNI), 2016. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf.

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

Respecto a la eficiencia del sector empresarial y productivo, son tres los procesos claves para lograrla: (a) la transformación estructural de las empresas, (b) la renovación de las empresas, y (c) la formalización. Respecto a las dos primeras, el Perú tiene aún el 75% de los empleos de manera informal, lo cual representa un factor de ineficiencia. Respecto a la infraestructura (redes viales, aeropuertos, puertos, etc.) y aspectos intangibles como las instituciones del Estado, en general estamos muy retrasados a excepción de lo relacionado a políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias; además el aspecto portuario se está modernizando con respecto a puertos, pero aún falta mucho en redes viales.

En lo que respecta a la gobernabilidad peruana, se tiene muchas cosas por hacer, una marcada disparidad en la competitividad nacional, por ejemplo, entre la Capital Lima y Amazonas o Loreto; el proceso de descentralización a través de las regiones, provincias y municipios aún es ineficiente, no hay signos de capacidad para administrar profesionalmente sus presupuestos y planes de desarrollo.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El WEF (2016) publicó que el Perú se encuentra en el puesto 108 en exportaciones como porcentaje del PIB con un 20.9%, mostrando una tendencia en caída desde años pasados. Sin embargo, las condiciones promisorias del contexto mundial para los próximos años indican que la tendencia irá al alza. Los rubros mineros y pesqueros (sector primario) son los que ocasionará mayor impulso, mientras que los sectores no tradicionales crecerán a un ritmo menor.

El MEF (2016) puntualizó que la demanda interna creció 3.7% en 2017 y llegaría a 4.5% en el 2019, favorecido por la recuperación de la inversión privada y pública por las mejores condiciones para consumir de las familias. Otros factores que fortalecen esta tendencia son la generación de empleo formal, menor tasa de inflación y presiones depreciatorias, menor vulnerabilidad económica de las familias, y recuperación de la confianza del consumidor. Las exportaciones totales en el 2018 y 2019 registraron crecimiento de 4.2% y 3%, las exportaciones no tradicionales registran una tendencia creciente del 2015 con proyección al 2019, las exportaciones tradicionales registran una tendencia decreciente del 2016 al 2019, como se muestra en la Figura 10.

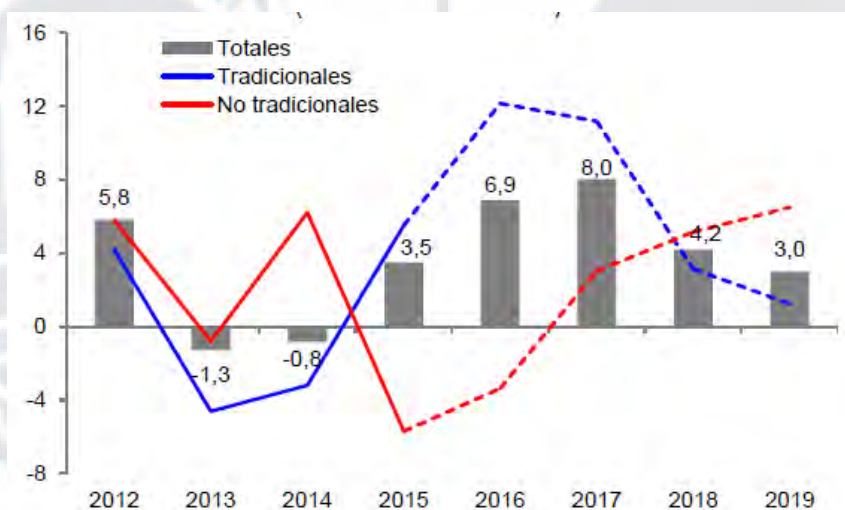


Figura 10. Exportaciones totales (variación % real anual).

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

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú desarrolló el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN-2021, el cual consta de seis ejes estratégicos: i) derechos humanos e inclusión social, ii) oportunidades y acceso a los servicios, iii) Estado y gobernabilidad, iv) economía diversificada, competitividad y empleo, v) desarrollo territorial e infraestructura productiva, y vi) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. Asimismo, la Municipalidad provincial

de Cajamarca de forma conjunta con organizaciones de la sociedad civil y sector empresarial en consideración con el Plan Bicentenario del Perú, desarrolló su Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021, que permitirá promover el desarrollo integral de la provincia por intermedio de un diagnóstico profundo de aspectos sociales como características poblacionales, servicios básicos, educación, salud; aspectos económicos como pobreza, actividades económicas, minería, turismo; aspectos ambientales como agua, residuos sólidos, aire, recursos naturales; y aspectos institucionales como presupuesto, gasto público (CEPLAN, 2016).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en mayoría se encuentran concentrados por productos tradicionales y no tradicionales, sin embargo en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose, es así que en el que intervienen diferentes Tratados de Libre Comercio con países de destino como: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016). Asimismo, la intervención de organismos internacionales que afianzan el compromiso y tratados multilaterales como el Banco Mundial, Organización Mundial de la Salud, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de los Estados Americanos, Corporación Andina de Fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización Internacional de Trabajo, entre otros.

El Perú como Cajamarca trabaja de la mano con organizaciones públicas y privadas sin fines de lucro, nacionales e internacionales para cumplir los objetivos estratégicos institucionales. En el país, existe un buen número de organizaciones sin fines de lucro (ONG) que abarcan también los lineamientos del PEDN Perú hacia el 2021. Entre ellos se encuentran la CEPAL, ALBA, ALADI, CAN, CIDH, OLADE, Caritas del Perú; así mismo, instituciones

propias de las regiones como PROREGION en Cajamarca, Bancos internacionales como Banco Interamericano de Desarrollo, COFIDE, Banco Mundial, también intervienen en el proceso de desarrollo. Por último, están los ministerios que ayudan a la implantación y desarrollo de los planes del Gobierno.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Cajamarca

El análisis de condiciones de los factores evidencia que para aprovechar el potencial del Perú se tienen muchos retos por alcanzar como innovación, educación, eficiencia, en infraestructura física e institucional. Ello implica que Cajamarca debe implementar en conjunto el PEDN Perú al 2021 con los planes desarrollados como el Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021, y otros planes estratégicos presentados por la sociedad civil e instituciones públicas y privadas.

En el eje social-cultural deben mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, mejorar el acceso equitativo a servicios de salud de calidad de la población, mejorar la nutrición de los niños menores de cinco años, mejorar la salud materno neonatal, ampliar la cobertura y calidad en los servicios de agua, saneamiento básico y vivienda, promover el ejercicio de los derechos de las poblaciones vulnerables; en el eje económico deben mejorar la competitividad económica de las cadenas productivas estratégicas en la provincia; en el eje de desarrollo ambiental debe promover la gestión sostenible de los recursos naturales con enfoque de cuenta en la región; en el eje de desarrollo institucional debe fortalecer la gestión institucional del Municipio Provincial.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa o auditoría de la gestión estratégica es una herramienta de planificación que permite identificar los factores externos claves que afectan de manera directa al sector en estudio, en este caso, la provincia de Cajamarca a través del análisis de las

siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales, y demográficas (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El gobierno peruano se basa dentro de las leyes enmarcadas en la Constitución Política del Perú, dentro de ellas se dividen en los poderes ejecutivo, legislativo, y judicial. En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico permite la apertura de inversiones y capital extranjero. En el Perú, la situación política actual se encuentra basada en la estabilidad democrática y económica; sin embargo, la situación política empieza nuevamente a decaer por los escándalos de corrupción, favoritismo e influencia de poderes.

En ese sentido, entre las políticas priorizadas son las reformas que eliminen todo rastro de corrupción e impunidad en la sociedad. El Perú, se encuentra dentro del ranking de los países más corruptos a nivel mundial, ocupando el puesto 101, según el Índice de Percepción de Corrupción 2016 elaborado por Transparencia Internacional, el cual indicó que aumentó la percepción en corrupción como en América Latina, lo cual afecta la competitividad de las regiones del Perú. Las principales actividades económicas de la región central se desarrollan en desventaja a las condiciones en comparación a otras regiones; las oportunidades del entorno externo se encuentran como potenciales para el desarrollo. Esto afecta a todos los sectores involucrados y mucho más a la infraestructura siendo el más sensible, porque sobrevaloran costos y eso hace los productos y servicios sean de mala calidad.

En relación con la política monetaria, en una entrevista, Renzo Rossini gerente general del Banco central de Reserva del Perú anunciaba que la política monetaria durante el

2017 tuvo una postura de empuje a la actividad económica, y que durante el 2018 se seguiría manteniendo esa posición (Diario el comercio, 23 de noviembre del 2017).

El Perú defiende la libre competencia dentro de su territorio nacional, para ello, creo la Comisión de Defensa de la Libre Competencia, encargando hacer cumplir el decreto legislativo número 1034 ley de represión de conductas anticompetitivas, y de la ley número 26876, ley antimonopolio y anti oligopolio del sector eléctrico. Lo que se busca con este órgano, es combatir enérgicamente los cárteles y la concentración permanentemente en los diversos sectores de la economía nacional.

En el país, de acuerdo con la Ley 27671 (2002), se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo y en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos; el trabajador que labora en jornadas nocturnas (10 p.m. a 6 a.m.) no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35% . A partir del 1 de mayo del 2016 la remuneración mínima vital, se ha incrementado a S/ 850 Soles de acuerdo al Decreto Supremo N° 005-2016-TR. Este incremento salarial aumenta la demanda interna y favorece a los ciudadanos de la Región Lima, así como a muchos jóvenes que pronto formarán parte de la PEA.

Cajamarca, como entidad pública regional, se rige bajo las siguientes normas legales:

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización (06-03-2002).
- Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y Normas Complementarias.
- Ley N° 27783. Ley de Bases de la Descentralización (16-07-2002)

- Ley N° 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial.
- Ley N° 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo y sus Instructivos anuales.
- Ley N° 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (25-05-2005)
- Ley N° 28802. Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública (21 Julio 2006).
- Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (08-11-2002)
- Ley N° 27902. Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de Descentralización y Regionalización.
- Ley N° 29053. Ley que modifica la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (26-07-2007)
- Ley N° 29078. Ley que crea el Fondo para la Reconstrucción Integral de las Zonas Afectadas por los Sismos del 15 de agosto de 2007, denominado “FORSUR” (29-08-2007).
- Ley N° 29087. Ley que modifica el Numeral 1, del Artículo 4° y el párrafo 5.2 del artículo 5° de la Ley N° 29078, Ley que crea el Fondo para la Reconstrucción Integral de las Zonas afectadas por los sismos del 15 de agosto de 2007, denominado “FORSUR” (14-09-2007).
- Ley N° 29230. Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (20-05-2008).

- Decreto Legislativo N° 1088: Ley que regula la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (28-06-2008).
- D.S. N° 171-2003-MEF. Aprueba Reglamento de la Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- D.S N° 002-2003-PCM. Aprueba las Bases para la Estrategia de Superación de la Pobreza y Oportunidades Económicas para los Pobres.
- D.S. N° 054-2005-PCM. Aprueba Reglamento de la Ley N° 28522 Ley del Sistema de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (28-07-2005).
- D.S. N° 056-2005-PCM. Aprueba Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (28-07-2005).
- Ley Anual del Presupuesto Público
- D.S. N° 102-2007-EF. Aprueba el Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- R.D. N° 006-2007-EF/68.01. Aprueba los Contenidos Mínimos del Sistema Nacional de Inversión Pública para Proyectos Prioritarios de los Gobiernos Regionales y Locales.
- R.D. N° 009-2007-EF/68.01. Aprueba la Directiva N° 004-2007-EF/68.01 “Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública”.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú indica que la economía mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas crecería en promedio 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un

gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas (BCRP, 2017a).

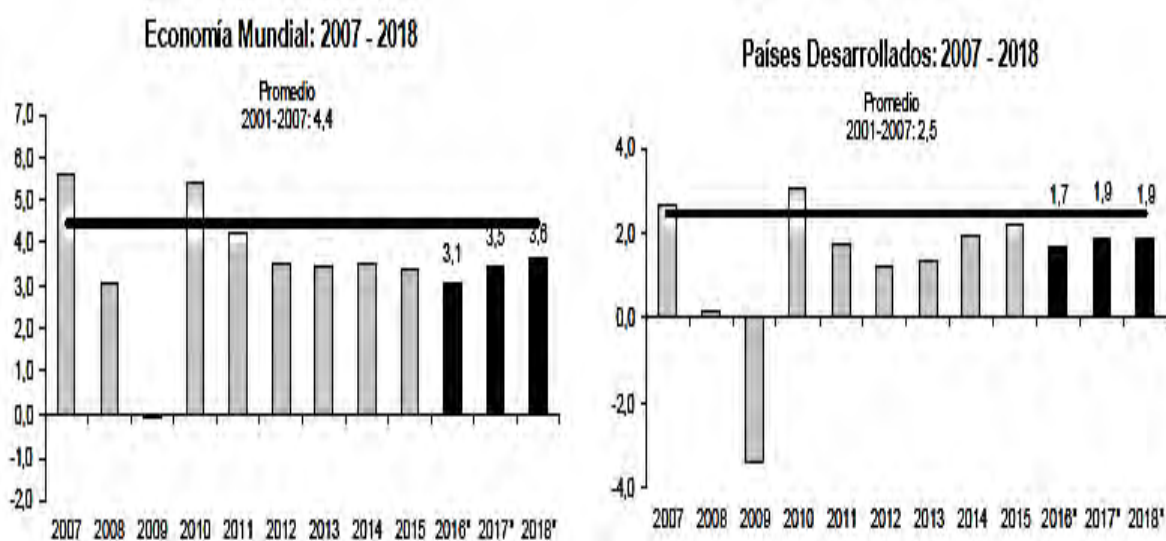


Figura 11. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %) Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

La balanza comercial mostró un déficit de US\$ 3,2 mil millones en 2015 y un superávit de US\$ 0,6 mil millones en 2016. En los próximos dos años, el superávit comercial continuaría elevándose (a niveles de más de US\$ 2 mil millones por año) por el crecimiento de las exportaciones, tanto por mayores volúmenes como por mayores precios de commodities.

Según el MMM - Marco Macroeconómico Multianual al 2019, el PBI proyecta un crecimiento de 4.3% para el cierre del 2017, sin embargo, lo recientemente ocurrido con el fenómeno del niño costero el PBI crecerá 3.5%, cifra alcanzada por el Banco Central de Reserva (BCRP), en momentos en que el país registra una desaceleración de la inversión y es afectado por intensas lluvias. Este resultado se ubica por debajo de la última proyección del Ministerio de Economía y Finanzas, que prevé que la economía peruana crezca 3.5% a causa del llamado efecto Odebrecht. Para el 2018 y 2019, el Banco Central de Reserva del Perú estima el crecimiento de la economía de 4.2% como se detalla en la Tabla 8.

La inversión en el 2017 creció en 5% y en el periodo 2018-2019 crecería en promedio 5.7%, el mayor dinamismo provendría de los sectores no transables, el sector minería e

Tabla 7

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 – 2019

	2016		2017*		2018*		2019*	
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

hidrocarburos disminuirá debido a la reducción de precios de las materias prima. Como se puede apreciar en la Figura 12, la aceleración de la inversión en otros sectores vinculados a infraestructura se intensificará y será el motor del crecimiento de la economía.



Figura 12. Inversión privada (var % real anual)

Tomado de Marco Macroeconómico Multianual 2017.2019. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.6 km^2 , con una población estimada para el año 2017 de 31'826,018 personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 fue de 16,142.1 millones de personas, ubicándose la mayoría en la costa con 8,852.6 millones de personas y la PEA Ocupada a nivel nacional es de 15'541,484 millones de personas. El Perú, según CPI (2017), la población es de 31,826.1 millones de habitantes distribuidos en 24 departamentos. El mayor porcentaje lo conforman los adultos con un 23,6% del total, mientras que los jóvenes en el rango de 13 a 24 años, considerados el futuro y la esperanza de nuestro país en general conforma un 10.8% del total.

Tabla 8

Perú: Estructura Socioeconómica de Personas, Según Departamentos 2017

Departamentos	Perú Personas Mls	AB %	C %	D %	E %
Amazonas	425	2.8	10.6	18.9	67.7
Áncash	1,160.5	7.7	21.1	24.7	46.5
Apurímac	462.8	3.3	7.4	15	74.3
Arequipa	1,315.5	19.8	31.8	30.9	17.5
Ayacucho	703.6	3.4	8	17.4	71.2
Cajamarca	1,537.2	3.4	10.7	16.5	69.4
Cusco	1,331.8	8.7	12.9	20.3	58.1
Huancavelica	502.1	0.9	5.8	10.3	83
Huánuco	872.5	4.4	11.9	17	66.7
Ica	802.6	13.8	38.2	34.6	13.4
Junín	1,370.3	7.6	17.2	26.6	48.6
La Libertad	1,905.3	9	17.3	26.2	47.5
Lambayeque	1,280.8	10.5	23.8	30.7	35
Lima	11,181.7	24.8	41.1	24.8	9.3
Loreto	1,058.9	4.5	14.1	15.4	66
Madre de Dios	143.7	4.9	16.9	33.3	44.9
Moquegua	184.2	22	32.9	25.4	19.7
Pasco	308.5	2.8	16	31.4	49.8
Piura	1873	6.8	19.4	28	45.8
Puno	1,442.9	6.4	12.1	17.1	64.4
San Martín	862.8	4.8	16.8	24.3	55
Tacna	350.1	16.2	31.7	34.2	17.9
Tumbes	243.4	7.9	22.8	37.2	32.1
Ucayali	506.9	4.9	13	30.9	51.2
TOTAL PERÚ	31,826.1	13.6	25.8	24.2	36.4

Nota. Tomado de "CPI" Market Report 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Según CPI (2017), Cajamarca tiene 1,537.2 millones de habitantes, de los cuáles, un 3.4% pertenecen al segmento AB, un 10.7% al segmento C, un 16.5% al segmento D y un 69.43% al segmento E, como se detalla en la siguiente Tabla 9.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es reconocido como país exportador de materia prima y también podría llegar a ser un país exportador de productos finales con valor agregado; sin embargo, la deficiencia actual es que no se tiene una adecuada capacitación e inversión en tecnología y conocimiento. La inversión en ciencia y tecnología en Perú es uno de los más bajos de la región y del mundo, con una inversión del 0.15 % (2010) de su PBI, para el fomento de actividades de investigación y desarrollo. Lamentable aún son las cifras per cápita, donde Perú invierte nueve dólares por habitante, a comparación de Brasil que invierte 92 dólares. Las actividades de investigación y desarrollo, hacen posible el avance y difusión de los conocimientos científicos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en las empresas para diversificar su productividad, aumentos en la eficiencia, disminución de costos, atracción de fuentes alternas de inversión, entre otros.

Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde el 2009, así mismo según el Mapa de Capital Humano elaborado por Perú Económico en su edición de octubre del 2013, indicó que existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba, en este sentido son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Como en toda región, una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología, este indicador es bajo en general en el país, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología

permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades de otras regiones y del país. En el reporte de la WEF – IGC 2017 -2018, el Perú retrocedió cinco posiciones respecto al Informe del año pasado; sin embargo, en el pilar preparación tecnológica mejoró dos posiciones y en el pilar innovación mejoró seis posiciones.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo tema de agenda del gobierno local, regional y central, y de organizaciones públicas y privadas. El estado como ente rector dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón a ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas.

En el Perú, se han establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándar de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva).

El cumplimiento de la normativa en temas ecológicos y ambientales es de vital importancia, dado que la región central es susceptible de incidencias climáticas y desastres naturales, el cuidado y la preservación del medio ambiente debe ser considerada en el mantenimiento, ampliación y toda intervención a lo largo de la carretera central para garantizar su capacidad óptima, y servir de nexo entre economías de las regiones colindantes.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno global de la provincia de Cajamarca, como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 9

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1.	Crecimiento del 3.5% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea.	0.20	4	0.80
2.	Crecimiento de 12% anual en las importaciones de derivados lácteos a nivel mundial, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica.	0.15	3	0.45
3.	Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	0.09	3	0.27
4.	Crecimiento mundial del consumo de productos orgánicos por Estados Unidos, Alemania y Francia.	0.10	2	0.20
5.	Acuerdos comerciales con la Unión Europea, Canadá y USA.	0.09	3	0.27
	Subtotal	0.63		1.99
Amenazas				
1.	Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, Fenómeno del Niño).	0.10	2	0.20
2.	Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.08	2	0.16
3.	Italia, Reino Unido y Alemania tienen mayor participación de mercado en exportación de derivados lácteos.	0.06	2	0.12
4.	Desgaste de tierra y agua debido al incremento de agricultura intensiva.	0.05	1	0.05
5.	Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, entre otros)	0.08	1	0.08
	Subtotal	0.37		0.61
	Total	1.00		2.60

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde Mal Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3ra. ed.)", por F. D'Alessio, (2015). México D.F. México: Pearson

Con la evaluación del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas el entorno. En consideración al análisis realizado en los puntos anteriores y sobre la base de la metodología para la construcción se obtuvo el puntaje ponderado total alcanzado a partir de la evaluación es 2.60, lo cual es en promedio a 2.5, lo que significa que Cajamarca, se encuentra en el límite del esfuerzo por lograr estrategias que permitan capitalizar las oportunidades que presenta el entorno, y evitar las amenazas.

3.5 La Provincia de Cajamarca y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Cajamarca cuenta con dos grupos de proveedores; de bienes y de servicios. Dado que la región cuenta con recursos públicos y se encuentra bajo las leyes del estado peruano, ésta se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, se puede vender al estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros también se encuentran con una limitación de poder de negociación, dado que los altos costos de entrada registren el poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Dado que los productos que brinda la provincia de Cajamarca son productos mineros como oro, plata y cobre, la negociación con los compradores es bajo debido a los precios de los commodities en el mercado internacional. Por otro lado, los productos agropecuarios como el maíz, papa, productos lácteos como carne, leche, yogurt, entre otros; éstos también

son producidos eficientemente en otras zonas a nivel internacional como nacional, por lo que consumidor tiene la libertad de elegir entre una gran lista de proveedores.

Los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado interno como externo, impulsado por el gobierno como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Energía y Minas, y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y a la espera de una gran promoción de estos productos. Cajamarca, cuenta con las condiciones físicas y geográficas para producir productos agroexportadores, así como brindar una oferta turística y gastronómica. El sector Turismo y el gobierno provincial aceptan las medidas brindadas por ley, por lo que ofrecen el servicio dado sin negociación con sus potenciales consumidores o compradores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Cajamarca se encuentra amenazada ante regiones sustitutas como aquellas que ofrecen los mismos productos mineros como oro, plata y cobre, productos agrícolas como el café, papa, maíz, alfalfa, entre otros, por ello, regiones como Arequipa, Cusco, y La Libertad, son regiones que brindan productos similares.

En el sector turístico, Cajamarca se encuentra amenazado por otras regiones como Cusco, Amazonas, San Martín, y Ayacucho entre otros, los cuales ofrecen atractivos turísticos, históricos con expresiones culturales y áreas naturales protegidas, cataratas, caminos, recintos históricos, entre otros.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Cajamarca cuenta con amenazas de entrantes como competencias y tiene amenazas a las otras regiones como Arequipa, Cusco, Lambayeque y La Libertad, entre otros, con características similares en las principales actividades económicas. En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de los principales productos como

diversos lácteos, café, papa, maíz, cacao, entre otros, y la disponibilidad de mano de obra de la provincia se hace más factible.

De la misma manera, en el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplio dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones favorables para el inversionista nacional como internacionales permite que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando la infraestructura de la zona o región.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de las regiones es muy alta, debido a que todos desarrollan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes; buscan convertirse en un destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros.

La mejora de los servicios y la inversión que realizan las regiones a fin de lograr ventajas competitivas se puede evidenciar a través de la ejecución de sus presupuestos: según la página web Consulta Amigable del Portal del MEF, lo cual confirma la rivalidad existente entre regiones, que también tienen en la manufactura y en el comercio al por mayor y menor sus actividades económicas principales (INEI, 2008).

El análisis competitivo de la industria láctea a la que pertenece la provincia de Cajamarca, en donde se puede observar: (a) una tasa de crecimiento potencial de la industria, (b) un elevado poder de negociación de los consumidores, (c) un bajo nivel de negociación de los proveedores y (d) un bajo desarrollo de tecnología y capacidad de innovación y en lo que se refiere al nivel de capacidad gerencial, se están tomando acciones a fin de evitar o minimizar los casos de malas gestiones municipales.

3.6 La Provincia de Cajamarca y sus Referentes

El análisis competitivo realizado toma a dos provincias que servirán de referente globales y que serán modelos a seguir porque actualmente son ciudades que han desarrollado la minería, agroindustria y el turismo de manera destacada como son la provincia de Imbabura en Ecuador y Antofagasta en Chile.

Imbabura en Ecuador, es una de las 24 provincias que conforman la República de Ecuador, situada en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, principalmente sobre la hoya de Chota en el este y en los flancos externos de la cordillera occidental en el oeste. Esta provincia es reconocida por sus centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del norte del Ecuador. Cuenta con una riqueza cultural, constituyó como una zona de encuentro entre culturas, comerciantes y eventos de connotación religiosa. Imbabura cuenta el mejor yacimiento de cobre en el Ecuador, en el cual generaría mayor cantidad de empleo.

Antofagasta es una provincia de Chile, conocida como “Perla del Norte”, es una ciudad, puerto y comuna del Norte Grande de Chile y es la capital de la provincia y de la región de Antofagasta, es la ciudad con mayor ingreso per cápita de Chile. La riqueza mineral que alberga esta zona del país es la base del desarrollo minero, permitiendo una industria extractiva considerable con gran aporte a la economía nacional y la participación en exportaciones; sin embargo, aún quedan importantes desafíos, esta vinculación ha contribuido al progreso y a elevar estándares de bienestar.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Identifica a los principales competidores de la organización, y presente algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra (D’Alessio, 2015). Se ha identificado que las regiones de Arequipa y La Libertad

como competencia directa de Cajamarca, por lo que, la MPC ha sido elaborada en base a ellas, como se detalla en la Tabla 11.

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Cajamarca

Factores clave de éxito	Peso	Prov. Cajamarca		Prov. Arequipa		Prov. Trujillo	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Condiciones geográficas y suelos para la producción agrícola y pecuaria.	0.25	3	0.75	3	0.75	4	1.00
2. Tecnología e Innovación en las operaciones productivas agrícola y pecuaria.	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
3. Disponibilidad de recursos ganaderos.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
4. Oportunidad de mercados para exportación	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Diversidad de atractivos turísticos.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Altos estándares de educación y salud.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Total	0.84		2.13		2.43		3.07

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En el caso del MPR, la matriz permitirá tener una referencia qué y cómo están haciendo otras regiones de tal forma que pueden estar mejor o peor, lo que sirve para poder tomar ideas para hacerlo de la misma manera en caso de tener resultados positivos en el origen, como se aprecia en la Tabla 12.

Cabe indicar que, en esta economía globalizada, para ser competitivo, es clave mejorar la gestión de la organización, que permita ofrecer un valor agregado en comparación con los demás a través de: (a) mejoras en infraestructura, (b) servicios y medioambiente, y (c) tecnología de la información, entre otros, lo cual fortalecerá el crecimiento económico en diferentes áreas.

Tabla 11

Matriz del Perfil Referencial de la Provincia de Cajamarca

Factores clave de éxito	Peso	Prov. Cajamarca		Prov. Imbabura Ecuador		Prov. Antofagasta Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Condiciones geográficas y suelos para la producción agrícola y pecuaria.	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
2. Tecnología e Innovación en las operaciones productivas agrícola y pecuaria.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3. Disponibilidad de recursos ganaderos.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
4. Oportunidad de mercados para exportación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Diversidad de atractivos turísticos.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Altos estándares de educación y salud.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Total	0.84		2.13		3.16		3.17

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El presente capítulo expuso la evaluación externa de la provincia de Cajamarca, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Ecuador, Chile y Brasil, y las buenas relaciones bilaterales con grandes economías como Estados Unidos, Unión Europea y China, de esta manera se realizó un análisis del entorno PESTE; encontrando oportunidades de negocio debido a la apertura comercial y las buenas relaciones bilaterales con diferentes economías. La detección de los principales factores permitió la elaboración de la Matriz MEFE, encontrando factores similares y de gran competitividad, asimismo se detectaron factores en los que existen debilidades por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a la provincia de Cajamarca en el mercado nacional e internacional, incentivando la competitividad para el desarrollo de la región, favorecidos por los recursos mineros, agrícolas, ganaderos, y turísticos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de la provincia de Cajamarca, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT considera el diagnóstico de los recursos que posee no sólo el alcance de Cajamarca, sino también en el sector privado y social; entre ellas, organizaciones civiles, entidades del estado y los gobiernos locales, entre otros. La evaluación interna comprende siete ámbitos funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y organización interna de la Provincia de Cajamarca es aprobada mediante Ordenanza Municipal N° 563-CMPC de fecha 21 de julio del 2016, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y de la Ley orgánica de Municipalidades N° 27972. La Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con un Sistema de Gestión que permite un adecuado manejo de los procedimientos operacionales. El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es un instrumento de gestión que establece la organización de una entidad pública. Asimismo, cuenta con el Manual de Organización y Funciones (MOF), documento mediante el cual se especifican las funciones de cada colaborador de la MPC y las jerarquías con la que se cuenta en la entidad.

Otros documentos importantes que se utilizan en la Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca son el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Manual de Procedimientos (MAPRO) y el manual de Operaciones (MOPE), los que sirven para informar a los ciudadanos sobre los procedimientos a manejarse en cualquier trámite a realizarse en esta entidad.

La estructura orgánica con el que cuenta la Municipalidad Provincial de Cajamarca se muestra en la Figura 13. En el organigrama se aprecia cómo se encuentra organizado la Municipalidad, encabezado por el Concejo Municipal Provincial, la Alcaldía, Gerencia Municipal y sus principales gerencias funcionales como la Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Urbano y Territorial, Gerencia de Vialidad y Transporte, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Turismo, Educación y Turismo, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Ambiental, y Gerencia de Seguridad Ciudadana, entre otros.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing de la Municipalidad Provincial de Cajamarca está basado en la mejora de los servicios, la satisfacción de las necesidades de los pobladores en las zonas de influencia y la publicidad que se realiza para despertar el interés de las personas foráneas por los productos regionales y lo que las diversas ciudades ofrecen a sus visitantes.

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Cajamarca ejecuta programas y proyectos en beneficio de ambas categorías de la población. Por otro lado, se tienen diversas líneas de comunicación mediante las cuales se está llegando a todos los pobladores y al público foráneo que desea saber más y conocer Cajamarca. La Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con su página web, a la cual tienen acceso todas las personas y en la que se encuentra toda la información que necesitan saber los pobladores; por otro lado, las actividades y eventos típicos de la provincia son expuestos ante el público en general, mediante las redes sociales y páginas web creadas específicamente para la ocasión.

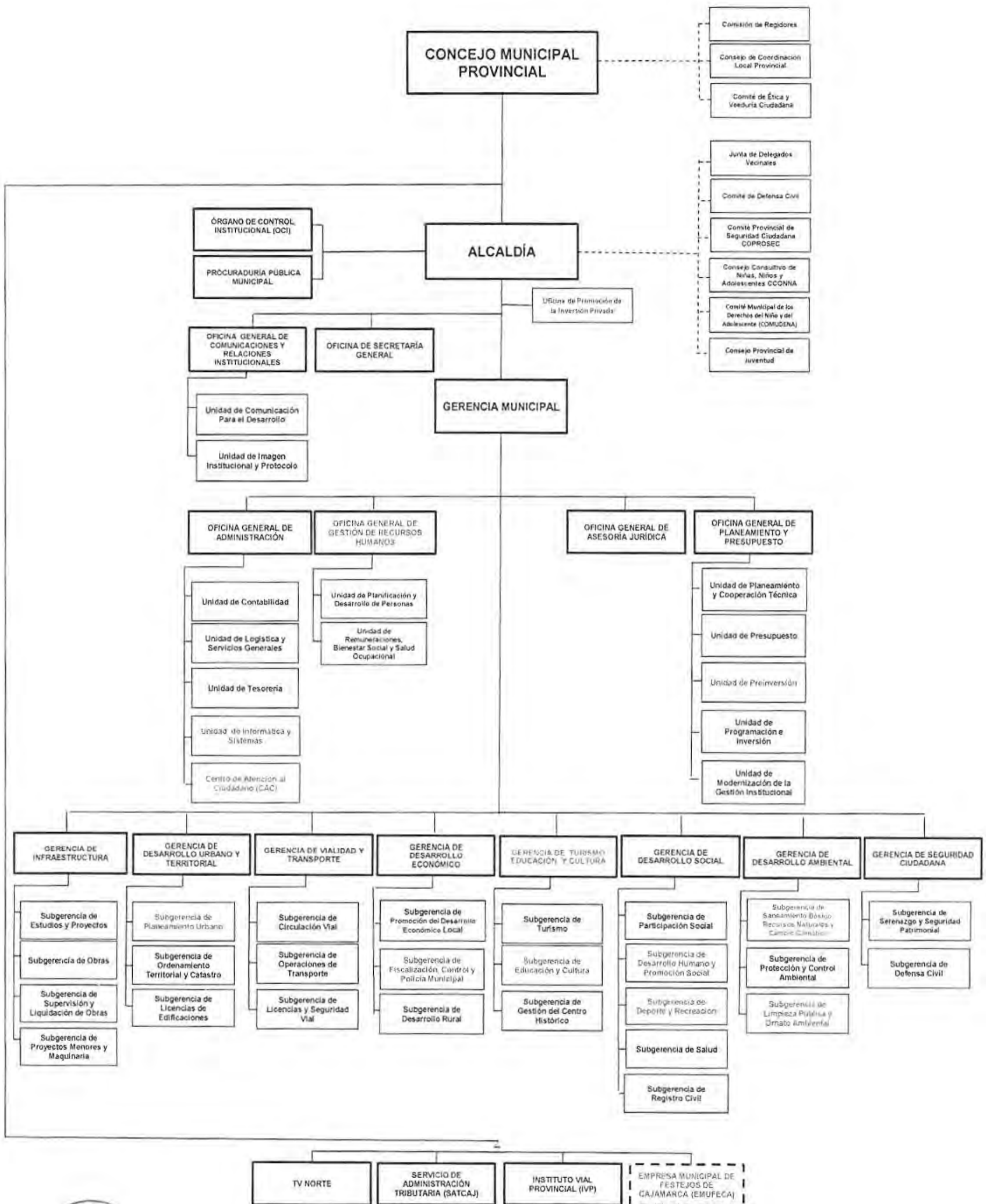


Figura 13. Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Cajamarca
 Tomado de Municipalidad Provincial de Cajamarca. Recuperado de http://www.municaj.gob.pe/archivos/d_gestion15/organigrama2015_1.pdf

El carnaval de Cajamarca que es la fiesta tradicional y es muy conocida a nivel nacional, es expuesto en las diferentes ciudades cada vez que es posible. Los centros histórico-turísticos de Cajamarca son considerados dentro de los más importantes de Sudamérica, ya que fue una de las ciudades más importantes del incanato y también se tuvo asentamientos pre inca (cultura Cajamarca).

Producto. Los principales productos de la provincia de Cajamarca son productos de agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Se destaca la participación del 5.3% del VAB agropecuario nacional y registró un crecimiento promedio anual de 0.8% entre los años 2007 y 2015. Los principales cultivos que sustentan el sector agrícola son: café, arroz cáscara, papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo y frijol grano seco, entre otros, de los cuales, excepto el café, están orientados al mercado interno. Según la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, la vocación productiva agrícola de la zona norte es para el café, arroz, yuca y cacao; en las zonas centro y sur se cultiva papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol grano seco y trigo (BCRP, 2016).

De otro lado, en ganadería, la región destaca por ser la primera cuenca lechera del país y se sustenta, principalmente, en la producción de carne de vacuno y leche fresca. Según los resultados preliminares del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, en Cajamarca existen 345.4 mil unidades agropecuarias, 72% más, con relación a lo registrado en el censo de 1994. El promedio de parcelas por unidad agropecuaria pasó de 2 en 1994 a 1.5 en 2012, observándose mayor atomización en el sector (BCRP; 2016).

La siguiente Tabla 13, muestra los productos con mayor participación en las exportaciones en la minería con productos como el oro, cobre y cátodos de cobre, productos en el sector agropecuario como café, cacao, algodón sin cardar, entre los químicos se encuentran compuestos de oro, curtientes inorgánicos, sulfato y hierro, entre otros.

Tabla 12

Cajamarca: Exportaciones Sector – Producto

	Anual		Var %	Ene-Jun		Var %
	2015	2016		2016	2017	
1 Minería	1547.1	1324.3	-14%	638.9	568.5	-11%
Oro	1239.2	1022.5	-17%	521.7	395	-24%
Cobre	302.1	288.4	-5%	107.9	172.4	60%
Cátodos de cobre		10.5		9.3	1.1	-88%
2 Agropecuario	134.5	232.7	73%	38.7	41.2	6%
Café sin tostar	127.3	226.5	0%	34.7	38.5	11%
Cacao	5.8	5.7		3.6	2.6	-29%
Algodón sin cardar		0.2		0.2		-100%
3 Químico	0.3	7.2	2332%	0.03	0.03	13%
Compuestos de oro	-	7.1		-	-	-
Curtientes inorgánicos	0.2	0.03	-89%	0.03	0.03	13%
Sulfatos de hierro	-	0		-	-	-
4 Minería no metálica	5.1	4.9	-3%	1.2	0.8	-36%
Cementos sin pulverizar (Clinker)	5.1	4.9	-3%	1.2	0.8	-36%
6. Otros	12.8	4.8	-65%	2.2	6.2	177%
Región	1699.7	1573.6	-7%	681.1	616.6	-9%

Nota. Tomado de Mincetur. Reporte regional de comercio Cajamarca. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_reporte_regional/RRC_Cajamarca_2017.pdf

Plaza. La demanda internacional se muestra atractiva por los productos minerales y naturales como el oro, cobre, café, cacao, entre otros. Los productos más exportados fueron los minerales de cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2%, y uvas frescas en el 2017. Las exportaciones no tradicionales sumaron US \$ 942 millones, según el Informe Mensual emitido por Mincetur (2017) con un incremento de 5.2% respecto al mes del año anterior, dado el incremento del sector Sidero – metalúrgico y pesquero. Los principales destinos fueron Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia se ubicaron dentro de los diez principales destinos.

La Tabla 14, presenta la exportación de bienes al mercado internacional de los productos mineros, agropecuarios, químicos y de minería no metálica, en el cual se exportan con mayor participación a Suiza, Estados Unidos, Alemania, Canadá y Japón. Las empresas

con mayor participación de exportación se encuentran Yanacocha, Gold Fields, Coimolache, Shahuindo, entre otros, en la cual tuvieron un movimiento menor en el 2016 respecto al periodo anterior.

Tabla 13

Cajamarca: Destino de Exportación de Bienes

	Anual		Var. %	Ene-Jun		Var. %
	2015	2016		2016	2017	
A. Sector	1699.7	1573.6	- 7%	681.1	616.6	-9%
Minería	1547.1	1324.3	- 14%	638.9	568.5	-11%
Agropecuario	134.5	232.7	73%	38.7	41.2	6%
Químico	0.3	7.2	2322%	0	0	13%
Minería no metálica	5.1	4.9	-3%	1.2	0.8	-36%
Otros	12.8	4.5	-65%	2.2	6.2	177%
B. Mercados	1699.7	1573.6	- 7%	681.1	616.6	-9%
Suiza	769.3	629.9	-18%	316.8	247.8	-22%
EE.UU	374.4	292.2	-22%	135.2	75.2	-44%
Alemania	107.1	131.9	23%	44.6	47.3	6%
Canadá	153.9	124.7	-19%	61.2	59.6	-3%
Japón	118.1	114.9	-3%	19.3	81.6	323%
C. Empresas	1699.7	1573.6	- 7%	681.1	616.6	-9%
Yanacocha S.R.L	1081.9	829.9	-23%	318.7	318.7	-24%
Gold Fields La Cima	293.1	247.1	-16%	167.4	167.4	87%
Coimolache	176.4	155.5	-12%	30.2	30.2	-63%
Shahuindo	-	61.5		22.5	22.5	-28%
Olam Agro Perú	27	57.6	113%	11.1	6.2	-44%

Nota. Tomado de Mincetur. Reporte regional de comercio Cajamarca. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Cajamarca_2017.pdf

Promoción. El principal ente que promueve los productos tradicionales y no tradicionales es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], acompañado de las principales estrategias del Ministerio de Agricultura [MINAGRI], Ministerio de la Producción [PRODUCE], otras instituciones como la Asociación de Exportadores [ADEX], Sociedad Nacional de Industrias [SNI], apoyan a las regiones y provincias a implementar mejores estrategias que les permitan ser más productivas y tener mayor participación en el mercado.

En el sector turismo, Promperú y su programa *Y tú qué planes?* incentiva y promociona los atractivos turísticos de las diferentes regiones. Los principales atractivos que posee Cajamarca se encuentran diversos recursos naturales y arqueológicos que sustentan el desarrollo turístico, entre ellos: complejos arqueológicos (Kuntur Wasi, Layzón y Ventanillas de Otuzco), vestigios pre inca (necrópolis Cumbemayo), inca (Cuarto del Rescate y Baños del Inca), colonial (iglesias, conjunto monumental Belén), flora y fauna, que se puede apreciar en sus parques y santuarios nacionales (Cutervo, Tabaconas-Namballe), la existencia de culturas vivas y riqueza gastronómica (BCRP, 2016).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Cajamarca para realizar con éxito sus operaciones se basa en la infraestructura existente que permite la movilización de personas y mercancías, para el desarrollo de sus principales actividades económicas. Entre ellas destacan:

La Red Vial, según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), el departamento de Cajamarca cuenta con un red vial de 14,721.4 km., de los cuales 1,753.8 km. pertenecen a la red nacional; 855.7 km. a la red departamental; y 12,111.9 km. a la red vecinal. Cajamarca enfrenta retos de conectividad vial, dado que la red vial departamental es aquella que permite unir las provincias del interior del departamento. Así, de la red vial nacional, el 73.1% se encuentra pavimentada, mientras que de la red vial departamental, solo el 3.7%, la red vial vecinal, el 0.3% cuenta con pavimento (BCRP, 2016).

A través de la carretera Olmos - Corral Quemado, Cajamarca se articula con los departamentos de Piura y Lambayeque en la costa y con Amazonas y San Martín en el nor-oriental peruano. Por medio de la Carretera Longitudinal de la Sierra se articula por el sur con el departamento de La Libertad. Otro eje de gran potencial es Pacasmayo - Cajamarca - Celendín - Chachapoyas, el cual permite acceder a la zona arqueológica de Kuelap.

En el transporte aéreo, el principal aeropuerto del departamento es el de la Provincia de Cajamarca, Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, constituyendo el eje de conexión interregional con Lambayeque, La Libertad y Lima. El aeropuerto de Jaén, debido al nivel de la demanda, tiene operaciones sólo de avionetas (BCRP, 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según informe del Gobierno Regional de Cajamarca (2018), en el 2017 el presupuesto de 111 millones asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas fue ampliado a cerca de 400 millones, esto debido a una gran cartera de proyectos que se tiene en mente ejecutar. El año 2017 se cerró con un gasto de 139 millones, ejecutando más del 100% del presupuesto entregado a inicios de año.

Por otro lado, el último año se ha reactivado la cartera de inversiones gracias al Proyecto Minero Michiquillay ubicado en el Distrito de la Encañada. En la entrevista realizada al Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), Luis Marchese, nos menciona que el desarrollo del Proyecto Minero Michiquillay contribuirá con la reactivación de la cartera de inversión en Cajamarca, también mencionó que éste proyecto juega un papel muy importante para la reactivación de otros Proyectos Mineros de la Región como son Galeno, Shahuindo, Conga y la Granja (Diario El Comercio, 2018).

Los ingresos corrientes de la provincia de Cajamarca ascienden a 354 millones de soles en el 2017, con una menor captación por el impuesto general a las ventas en operaciones externas con variación y la disminución de los impuestos por personas jurídicas como se detalla en la Tabla 15.

La provincia de Cajamarca, como entidad pública se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, tuvo un Presupuesto Institucional

Tabla 14

Ingresos Corrientes de la Provincia de Cajamarca (en Miles de Soles)

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado
Municipalidad Provincial De Cajamarca	112,114,639	217,019,980	197,989,040
Municipalidad Distrital De Asunción	5,573,910	9,280,886	8,927,115
Municipalidad Distrital De Chetilla	2,291,698	6,718,202	6,142,636
Municipalidad Distrital De Cospán	4,339,334	8,180,196	7,228,100
Municipalidad Distrital De Encañada	12,888,264	51,807,409	48,961,401
Municipalidad Distrital De Jesús	5,852,731	13,441,061	12,058,585
Municipalidad Distrital De Llacanora	2,602,300	4,300,437	3,764,073
Municipalidad Distrital De Los Baños Del Inca	19,889,332	33,944,490	30,041,353
Municipalidad Distrital De Magdalena	4,150,005	6,357,950	5,354,043
Municipalidad Distrital De Matara	1,740,840	9,985,002	9,647,357
Municipalidad Distrital De Namora	4,834,530	7,456,202	6,300,241
Municipalidad Distrital De San Juan	2,498,300	19,019,535	18,182,840
Provincia 0601: CAJAMARCA	178,775,883	387,511,350	354,596,784

Nota. Tomado de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2017>

La provincia de Cajamarca, como entidad pública se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 115'389,970 soles, y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 224'596,062 soles, como se muestra en la siguiente Tabla 16, la provincia de Cajamarca ejecutó el 73.2% del presupuesto, lo que demostró el uso promedio de los recursos públicos, incluyendo las actividades y proyectos

Tabla 15

Gastos de la Provincia de Cajamarca (en Miles soles)

Provincia	PIA	PIM	Devengado	Avance %
CAJAMARCA	115'389,970	224'596,062	164'493,277	73.2

Nota. Tomado de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el Compendio Estadístico Cajamarca del 2016, se tienen 44.1% de mujeres y 55.9 de hombres del total de la Población económicamente activa para el año 2015. También se tiene la Población económicamente activa por edad: de 15 a 24 años 20.7%, de 25 a 59 años 68.3%, de 60 a 64 años 4.6% y de 65 a más años se tiene 6.4% de personas, como se detalla en la Tabla 17.

Se tiene un 97.3% de la Población económicamente activa empleada, con un mínimo de 2.7% de desocupados. Las actividades en las que se desempeñan son 55.9% en agricultura y pesca, 12.4% en comercio, 7.5% en manufactura, 5.0% en enseñanza, sólo 0.7% en minería y 18.5% en otros rubros. Se debe tener en cuenta los datos siguientes: 2.2% del PEA ocupado es empleador, 26% es independiente y 46.9% es asalariado.

Tabla 16

Población Económicamente Activa Según Característica 2010-2015

Característica	Unidad de medida	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1,1 Población Económicamente Activa	Miles de personas	814,5	819,9	778,4	814,0	815,1	823,3
Hombres	Miles de personas	441,8	453,7	448,2	455,9	458,1	460,0
Mujeres	Miles de personas	372,8	366,2	330,1	358,1	357,0	363,2
1.2 PEA, según grupos de edad	Porcentaje	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
15 a 24 años	Porcentaje	24,0	23,3	22,4	23,2	21,5	20,7
25 a 59 años	Porcentaje	85,5	67,2	67,2	68,8	67,7	68,3
60 a 64 años	Porcentaje	4,2	2,2	4,4	2,8	4,3	4,6
65 y más años	Porcentaje	6,3	6,3	6,1	6,1	6,5	6,4
1.3 PEA, según nivel educativo	Porcentaje	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
A lo más primaria 1/	Porcentaje	56,0	58,1	50,6	53,1	52,7	50,7
Educación secundaria	Porcentaje	27,2	25,8	3,2	10,0	30,0	33,6
Superior no universitaria	Porcentaje	8,7	10,9	9,3	8,5	9,0	8,2
Superior universitaria	Porcentaje	6,1	7,1	8,8	8,4	7,7	7,5

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Cajamarca 2016. Recuperado de https://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En Cajamarca como se presentan tasa de pobreza y limitantes para el bienestar de la población, aún existen hogares en los cuales no se cuenta con tecnología para la información y comunicaciones, o se encuentra en proceso de implementación. Según el Compendio Estadístico de Cajamarca 2016, en el año 2015 se tiene un 55.6% de hogares con al menos un televisor, 77.3% con al menos un equipo de sonido, 4.5% de hogares con un teléfono fijo, 14.6% de hogares con al menos una computadora de los cuales 6.1% tiene acceso al internet. La Tabla 18, detalla los indicadores con acceso a servicios y equipamiento a tecnologías de la información y comunicación del 2007 al 2015.

Tabla 17

Hogares, población y comunidades con acceso a servicios y equipamiento de tecnologías de información y comunicación 2007-2015

Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hogares a/	41,3	45,0	46,2	49,4	55,2	53,7	56,9	54,4	55,6
Hogares que tienen al menos un televisor	86,2	86,4	87,2	87,4	86,3	83,7	85,3	79,5	77,3
Hogares que tienen al menos un radio o equipo de sonido	9,3	9,8	10,1	8,8	7,5	7,7	6,9	3,6	4,5
Hogares que tienen teléfono fijo	-	-	-	-	0,1	0,1	1,0	1,0	0,4 c/
Hogares rurales que tienen acceso a telefonía fija domiciliaria	21,1	42,7	52,8	63,6	64,8	67,4	75,0	78,5	81,2
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	-	-	-	-	26,0	36,7	49,2	66,7	72,0
Población rural que tiene cobertura del servicio de telefonía móvil en su localidad	6,5	8,2	11,2	14,2	15,6	14,5	17,0	15,1	14,6
Hogares que tienen al menos una computadora	1,2	2,5	4,2	5,2	5,6	4,6	6,5	4,8	6,1
Hogares que acceden al servicio de internet	-	-	-	-	6,4	10,0	7,2	6,6	9,5 c/
Población rural que tiene acceso al servicio de internet en cabinas públicas en su localidad	1,7	2,5	4,4	7,8	6,4	9,4	9,1	11,7	11,4
Hogares que tienen servicio de televisión por cable									
Hogares que tienen acceso a telefonía	4,6	1,5	1,4	0,7	0,6	1,8	0,8	0,3	0,5
Sólo teléfono fijo	16,3	34,4	44,0	55,5	57,9	61,5	68,9	75,2	77,2
Sólo teléfono móvil	4,7	8,3	8,8	8,2	6,9	5,9	6,1	3,3	4,0
Ambos	74,3	55,8	45,8	35,7	34,5	10,8	24,2	21,2	18,3
Ninguno									
Población que accede a Internet, según principal característica b/	14,3	16,7	17,9	20,5	18,3	17,6	16,8	15,3	15,2
Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet	12,8	13,9	13,7	13,8	11,5	10,5	9,1	9,1	7,3
Población de 6 y más años que hace uso de internet en cabina pública	0,8	1,8	3,0	4,3	4,1	4,0	4,5	3,6	4,4

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Cajamarca 2016. Recuperado de https://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En realidad, la investigación y desarrollo no es un factor que haya sido implementado en su totalidad en la Provincia de Cajamarca, ya que no se realiza un incentivo a los emprendedores, ya sean particulares o miembros de alguna institución educativa secundaria o universitaria, de igual manera no se invierte en la infraestructura necesaria para la investigación. Según la página web del Gobierno Regional de Cajamarca (2017), se están organizando talleres sobre investigación e innovación en todas las provincias, con la intención de conseguir una región competitiva en el marco del nuevo modelo de desarrollo. Por lo que se está realizando un proceso de investigación de las principales cadenas productivas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información de auditoría interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relatantes, también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

Para este efecto de generar la matriz EFI se diseñó identificando con doce factores internos claves entre fortalezas y debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación, como se detalla en la Tabla 19.

La puntuación obtenida en la matriz realizada para Cajamarca es 2.83 lo cual indica que no se está utilizando todo el potencial de la región quedando muchos aspectos pendientes por mejorar o cambiar.

Tabla 18

Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo (café orgánico)	0.15	4	0.60
2. Inversión de MINCETUR por reactivar el turismo interno de riqueza natural y cultural de la provincia.	0.08	3	0.24
3. Alta demanda de productos lácteos derivado de la producción de leche.	0.07	3	0.21
4. Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno.	0.08	4	0.32
5. Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora)	0.07	3	0.21
6. Atractivos turísticos (museos, festividades religiosas, entre otros)	0.06	3	0.18
7. Excelente condición geográfica y suelo fértiles para la producción agrícola.	0.09	4	0.36
Subtotal	0.60		2.12
Debilidades			
1. Barreras de entrada a los productores agropecuarios.	0.15	2	0.30
2. Falta de mano de obra especializada y tecnicada para la actividad agrícola y pecuaria.	0.09	2	0.18
3. El componente de nutrición y cuidados médicos básicos (IPRS) se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo	0.07	2	0.14
4. Falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.	0.06	1	0.06
5. Falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la provincia.	0.03	1	0.03
Subtotal	0.40		0.71
Total	1.00		2.83

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

4.3 Conclusiones

El análisis interno de la provincia de Cajamarca, muestra debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2028; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen la región. Además, se recomienda que las organizaciones potencialicen la Gerencia de Planeamiento y Operaciones y un área de capacitación del capital humano que laboran en los gobiernos locales; puesto que, se considera que la calidad del servicio tanto en planeamiento como en la implementación de programas de desarrollo es clave para el éxito del desarrollo de la región

que permita atender con suficiencia y eficiencia las crecientes demandas de servicios públicos de la población local y permita un clima de emprendimiento del sector privado, especialmente en la industria del café, cacao y ecoturismo.

Dado que la provincia cuenta con recursos turísticos como paisajes, restos arqueológicos, bosques turísticos, con una geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos, cuenta también con una población de cultura y tradición agrícola. Sin embargo, tiene una capacidad limitada de terreno agrícola, por lo que, es necesario analizar los cultivos idóneos que dejen mayor rentabilidad, de acuerdo a las tendencias nacionales e internacional, la papa es un cultivo importante en el mercado local, así como la producción del café y cacao se muestra atractivos en el mercado local e internacional, dado que cuenta con asaciones de productores se considera factible alcanzar niveles de eficiencia y competitividad en estos productos que permitan a la región alcanzar mayor nivel de bienestar.

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

El presente capítulo, se analizarán y formularán los intereses, los objetivos a largo plazo y los principios cardinales de la provincia de Cajamarca. Para la provincia se ha establecido la visión, que de alguna manera representa el punto de llegada desde donde se intenta aportar a que la provincia logre el éxito. D'Alessio (2015) planteó que la visión de cierta forma representa a los intereses de la organización. Para tal efecto, se han establecido intereses y objetivos de largo plazo que están relacionados a la productividad y bienestar social de manera sostenible de la provincia de Cajamarca.

D'Alessio (2015) propuso la Teoría Tridimensional de Hartmann para su aplicación en cualquier organización que presente intereses y objetivos a largo plazo. En consecuencia, se ha determinado analizar los intereses y los objetivos de largo plazo junto a los principios cardinales de la provincia.

5.1 Intereses de la Provincia de Cajamarca

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la provincia, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Se consideran como intereses para la provincia de Cajamarca los establecidos en la visión consignada en el capítulo dos, asimismo los resultados de la evaluación externa e interna. Los intereses identificados son los siguientes:

- Incrementar los ingresos por mayor producción de productos lácteos que permita aumentar la oferta en el mercado interno y externo.
- Incrementar los ingresos por la mayor producción minera.

- Incrementar los ingresos del turismo debido el mayor arribo de turistas nacionales y extranjeros.
- Incrementar el empleo formal.

En consecuencia, se resume que el interés estará enfocado a que la población tenga una buena administración, así como ofrecer beneficios para la inversión para que la provincia de Cajamarca se convierta en un *Hub* económico.

5.2 Potencial de la Provincia de Cajamarca

El potencial provincial busca analizar las debilidades y fortalezas internas de la provincia, para ello se desarrollan exhaustivamente siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. La provincia de Cajamarca, como ciudad regional, es el centro de operaciones de mayor dinamismo, la cual presenta los mejores índices a nivel provincial. La siguiente Tabla, presenta las variables demográficas de Cajamarca y Perú, en el cual

Tabla 19

Variables demográficas de Cajamarca y Perú, 2017

Variables	Unidad	Prov. Cajamarca	Región Cajamarca	Perú
Superficie	Mil km ²	2.9	33.3	1,285
Población	Millones Hab.	0.4	1.5	31
Densidad Poblacional	Hab./Km ²	132	46	25
PBI Nominal	Millones U\$\$	1163.2	4,373	195,573
PBI per Cápita	U\$\$	758.4	2,851	6,193
Exportaciones	Millones U\$\$	418.4	1,573	36,312
Tasa de Pobreza	%	45.7	47.4	20.7
Tasa de Pobreza Extrema	%	21.6	20	3.8
Tasas de Crecimiento				
Población	Cinco Años	0.25%	0.30%	1.10%
PBI real	Cinco Años	0.17%	0.20%	4.30%
Exportaciones	Cinco Años	-3.3%	-12.2 %	- 4.8
Participación Región	Cinco Años			
Participación Región/ País				
Superficie	%		2.60%	100%
Población	%		4.90%	100%
PBI Nominal	%		2.50%	100%
Exportaciones	%		4.30%	100%

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Cajamarca 2017 del Instituto Nacional de Estadístico e Informática. * Tomado de Sistema Nacional Georreferenciado Sayhuite 2018.

destaca la alta densidad poblacional de la región Cajamarca. La provincia de Cajamarca cuenta con distritos, entre los más poblados se encuentran los distritos de Cajamarca, Los Baños del Inca, La Encañada, entre otros; cabe destacar que sólo en el distrito de Cajamarca la población urbana es mayor que la población rural con participación de 80% y 20%, mientras que los otros distritos, la participación de la población rural es mayor que la población urbana, como se aprecia en la siguiente Figura.

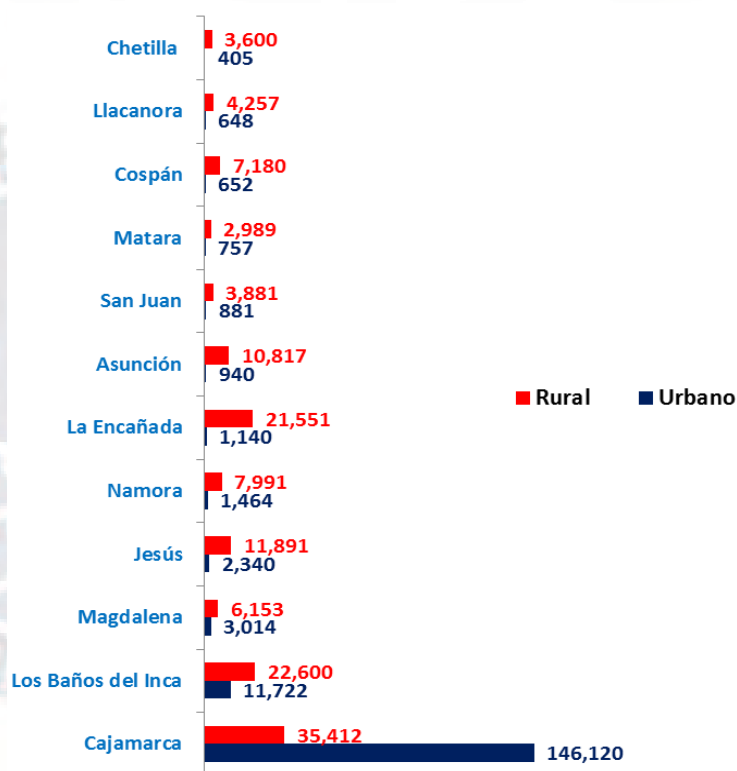


Figura 14. Distribución de la población de la provincia de Cajamarca, 2015
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021.
Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de
<http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, para el año 2015, la densidad poblacional provincial fue de 104 hab/ km^2 . A nivel de distritos, el distrito de Cajamarca acumula el 64% de la población total. A nivel provincial existen ligeramente más mujeres que hombres en todos los rangos de edad. La pirámide poblacional muestra que la fuerza laboral joven que representa el 30% del total de la población se encuentra en la búsqueda permanente de nuevos puestos de trabajo.

El acceso a los servicios básicos en la provincia de Cajamarca es aún insuficiente, según la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] 2014, el acceso al servicio de saneamiento fue de 54.3%. De acuerdo al tipo de servicio de saneamiento, el 47.5% de viviendas tiene conexión a red pública dentro de la vivienda, 6.8% de viviendas se encontró conectada a la red pública fuera de la vivienda, 1.2% usa aún letrinas, 35% de la población usa pozo séptico y un 7% utiliza los ríos, mostrando deficiente accesibilidad del servicio básico a la población. El acceso al servicio de agua potable en la provincia fue de 59.4%, según el tipo de servicio de saneamiento el 76.7 % de viviendas tiene conexión a red pública dentro de la vivienda, 8.4% de viviendas está conectada tiene conexión a la red pública fuera de la vivienda, y el 8.4% utiliza pozo y 4.4% agua de río. Sobre el acceso de energía eléctrica, 86% de las viviendas cuenta con conexión eléctrica datos y 11.4% continua con iluminación con velas. La Figura 15 muestra que las principales brechas identificadas en los servicios públicos, 43.7% se encuentran sin servicio de saneamiento, 40.3% sin servicio de agua potable, y 11.4% no cuenta con servicio eléctrico.

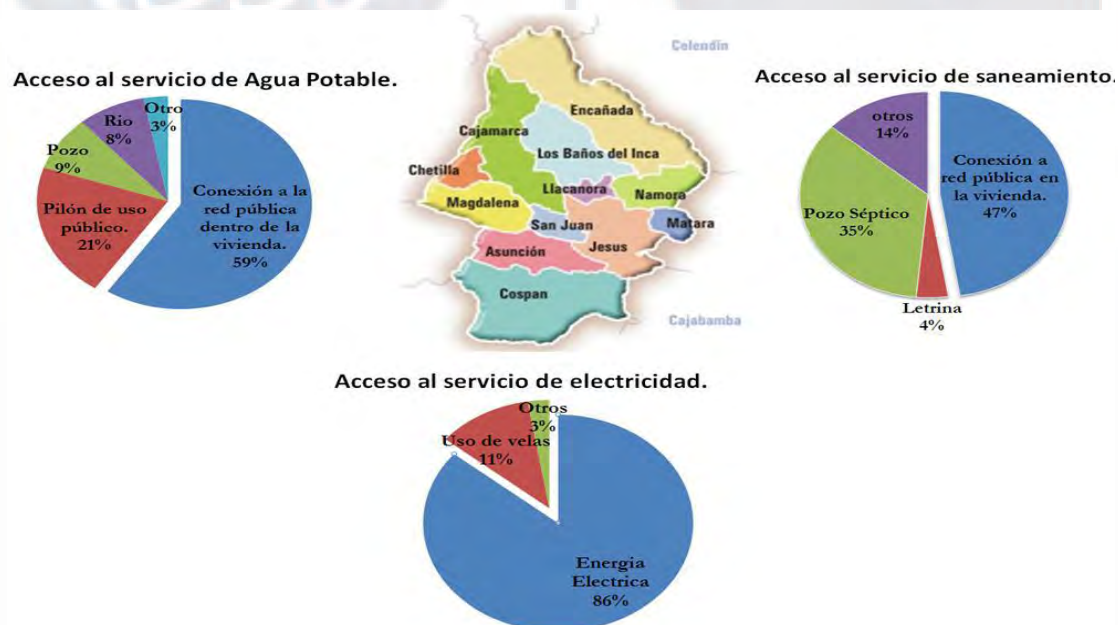


Figura 15. Provincia de Cajamarca: Servicios Básicos
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021.
Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de
<http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

En el ámbito educativo, la provincia de Cajamarca en la población mayor a 15 años ha alcanzado los siguientes niveles; en el nivel inicial 5%, primaria incompleta el 26%, primaria completa el 11.5%, secundaria incompleta el 12.4%, secundaria completa el 13.6%, superior incompleta el 1.7%, superior completa el 4% y con estudios de post grado un 1.1%, como se muestra en la Figura 16. Así, la tasa de culminación de primaria es de 70% y de secundaria un 60%. Por otro lado, la tasa de analfabetismo de personas mayores a quince años es de 45.4%.

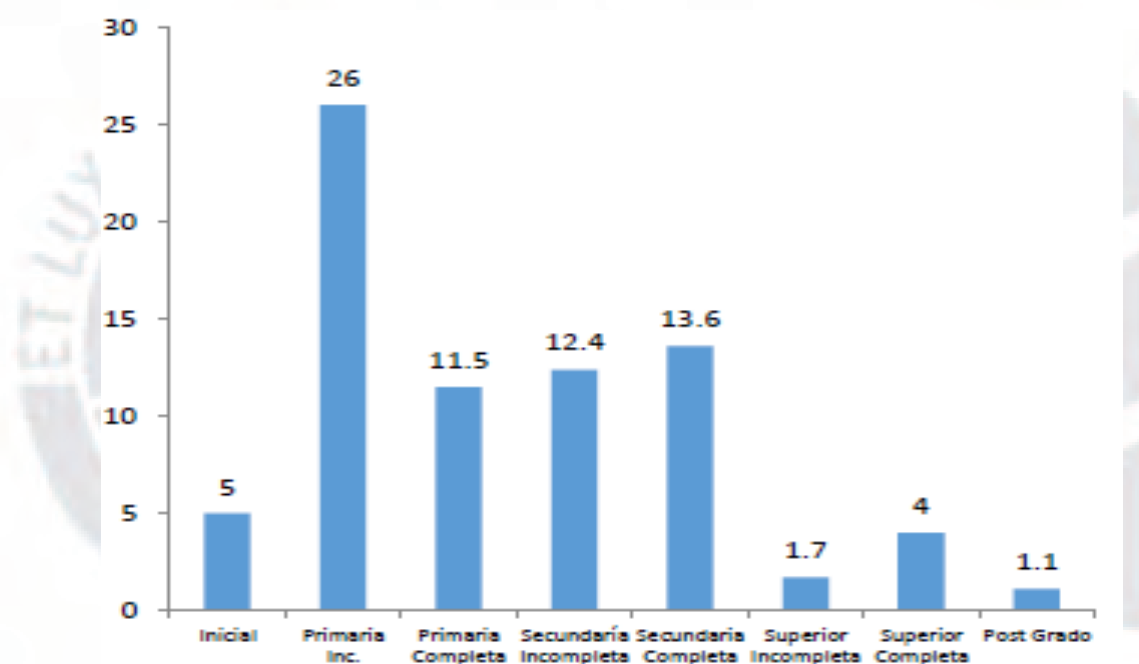


Figura 16. Máximo Nivel Educativo Alcanzado de la Población Provincia de Cajamarca, 2014

Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021. Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

Según el Ministerio de Educación [MINEDU] en la provincia de Cajamarca existe un déficit de 361 centros educativos que cubran los niveles de inicial, primaria y secundaria. El tiempo promedio de llegar a los colegios es de 38 minutos. En referencia al logro en comprensión lectora y matemática, desde el 2012 se reflejan notables avances; sin embargo los indicadores siguen siendo bajos en comparación del promedio nacional, ubicándose en el puesto 21 de las 26 regiones. Para el año 2014, el 31.6% y 25.6% de niños tienen resultado

satisfactorio en comprensión lectora y matemática. Los estudios superiores detallan que existe una mayor concentración en el área urbana (30%) que en la rural (3.5%) Las principales brechas identificadas reflejan que el sector urbano goza de mejor índice educativo que la zona rural, las mujeres tienen menores oportunidades para acceder a la educación, por lo que se encuentran rezagadas y en un ámbito de desigualdad.

En el sector salud, la provincia de Cajamarca el 19.4% de la población se encuentra asegurada en ESSALUD y el 2.4% cuenta con seguro privado, el 48.1% se encuentra en el Sistema Integral de Salud, y 30.1% no cuenta con ningún tipo de seguro, como se muestra en la Figura 17.

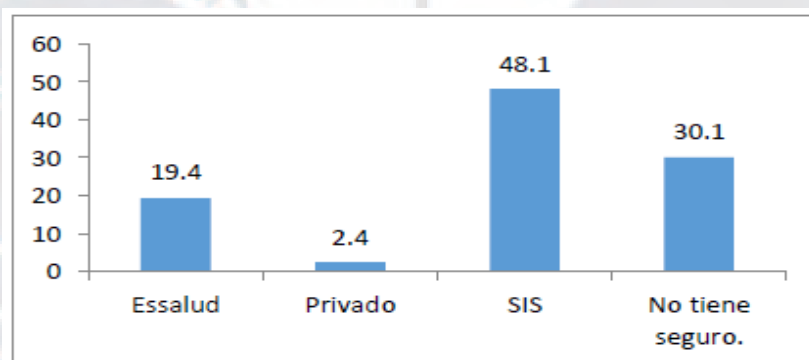


Figura 17. Provincia de Cajamarca: Población con seguro médico, 2014
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021.
Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de
<http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

De acuerdo a la información de la Red de Salud II de Cajamarca, en el 2012 las principales causas de mortalidad fueron neumonías como proceso infeccioso, mortalidad perinatal y neonatal, y cáncer. Las causas de la mortalidad infantil se encuentran la asfixia y la prematuridad. La mortalidad materna se encuentra relacionadas a complicaciones durante el parto o el puerperio debido a problemas hemorrágicos y la demora en el acceso y asistencia del centro de salud. Las principales brechas identificadas en la mortalidad materna e infantil ocurre en el pre y post-parto. La oferta de médicos por habitantes en Cajamarca Provincia presenta en promedio 1 médico cada 2,832 habitantes, siendo la zona rural más vulnerable

para acceder a los servicios y asistencia de salud. Cabe destacar que los factores limitantes en el acceso de las mujeres a los servicios de salud, se debe a las condiciones socioculturales y/o religiosos; es decir, predominio del machismo, mitos y creencias sobre los métodos anticonceptivos condicionados, lo que se agrava por los altos índices de analfabetismo de la mujer especialmente en la zona rural. En general, entre las principales causas de mortalidad se encuentran con mayor participación las enfermedades respiratorias agudas, seguida de la desnutrición y diarreas.

Sobre la desnutrición infantil, en el distrito de Chetilla, se presentan los índices más altos de desnutrición con 51.4% de la población infantil, siendo 28% el promedio a nivel provincial. Los niños con esta característica provienen de madres analfabetas 53.6% o en madre que lograron algún año de primaria 45.1%. Lo que nos señala la relación de las condiciones de la madre y la repercusión en la salud del hijo, como un enfoque determinante que impulsa la importancia integradora de la educación y salud. Las principales brechas identificadas en el sector salud, demuestran que el 30.5% de la población no cuenta con ningún tipo de seguro, las infecciones respiratorias son la principal causa de mortalidad y morbilidad infantil, el 28% de la población se encuentra desnutrida y el 11% presenta desnutrición crónica.

Dominio geográfico. Uno de los principales potenciales con la que cuenta la provincia de Cajamarca es su ubicación geográfica, ubicada en la zona sur de la región Cajamarca, zona nor andina del Perú, entre los paralelos 4°30' y 7°30' de latitud sur y los meridianos 77°47' y 79°20' de longitud oeste. La extensión territorial de la provincia de Cajamarca es de 2,979.78 km², representando el 23.9% de la extensión total de la región, integrado por doce distritos: Cajamarca, Baños del Inca, Encañada, Jesús, Asunción, Namora, Magdalena, Cospán, Llacanora, San Juan, Matara y Chetilla; siendo los distritos más accidentados por la geografía Asunción y Cospán, como se muestra en la siguiente Figura 18.



Figura 18. Mapa Político de la Provincia de Cajamarca
 Tomado de Perú Tourist Guide Cajamarca 2005.
 (http://www.perutoptours.com/index06ca_mapa_cajamarca.html)

El territorio de la provincia de Cajamarca abarca dos vertientes de la cadena occidental: la vertiente del Pacífico, que desciende entre Jequetepeque y el Puchusa hasta una altura de 1,000 metros sobre el nivel del mar; y la del Atlántico, desde la cordillera de Cumulca y el río Crisnejas hasta el marañón. El área principal y de mayor concentración de la población y actividad comercial, se encuentra en el valle de Cajamarca. La capital es la ciudad de Cajamarca, ubicada a orillas del río Mashcón, a una altura de 2750 m.s.n.m., al pie del cerro Cumbe. El territorio que se extiende hacia el noroeste y norte de la ciudad se encuentra caracterizado por la presencia de abundantes pinos, lo cual le brinda un atractivo natural. Al este de la ciudad se ubica el afloramiento de aguas termales conocidos con el nombre de Baños del Inca. Cajamarca se encuentra emplazada en los valles interandinos con variedad de climas, frío en las alturas, templado en los valles y cálido en las quebradas.

En la provincia de Cajamarca, se encuentran diversos recursos naturales ubicados en Jalca, espacios altoandinos con pajonales y bosques relictos; bosques andinos estacionales, con la presencia de comunidades de plantas, animales y microorganismos; bosques secos del pacífico, con escasa vegetación, y algunos bosques húmedos en las partes altas. La Figura 19, muestra los niveles geográficos de la provincia de Cajamarca, según el Plan de Acción 2008-2018, los suelos son pobres en proceso de desertificación debido a las prácticas inadecuadas como labranza de terreno con pendiente fuerte, uso de agroquímicos, deforestación, sobrepastoreo y la actividad minera; por lo que, estas zonas se encuentran vulnerables a deslizamientos, erosión pluvial, desbordes e inundaciones. Los ríos y afluentes se encuentran afectados por el incremento de los centros poblados, uso de agroquímicos, y el servicio ineficiente de saneamiento, inexistente plan de protección a la biodiversidad de especies nativas, hierbas medicinales, comercio discriminado y agro-ganadería extensiva (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016).

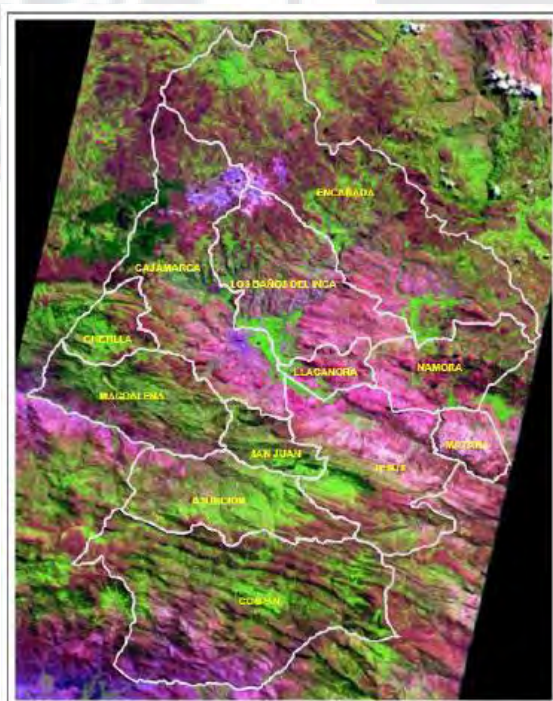


Figura 19. Mapa de Niveles Geográficos de la Provincia de Cajamarca Tomado de CIGA – PUCP (2008) en Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021. Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

En la provincia de Cajamarca se encuentra inventariado 160 atractivos turísticos, siendo la provincia con mayor número de atractivos turísticos, 112 son de jerarquía 1 (con una papel complementario diversificando y potenciando al resto de los recursos), 39 de jerarquía 2 (atractivo con interés capaz de motivar corrientes de turistas regionales o locales y nuevo de jerarquía 3 (atractivo con algún rasgo llamativo).

Dominio económico. Debido a su ubicación geográfica, Cajamarca tiene una gran variedad de productos agrícolas que ofrecer, siendo su producción agrícola un potencial más que los cajamarquinos deben explotar. La papa es la reina de la producción en Cajamarca, seguida del arroz cáscara, la alfalfa, la yuca, el maíz amarillo duro y el trigo. Las tierras cajamarquinas, también son propicias para la cría de animales de granja, entre los cuales son de gran potencial el ganado vacuno, el ganado porcino, la crianza de aves y el ganado ovino; la producción del sector pecuario brinda un ingreso adicional debido a los productos que éstos animales brindan como son la leche fresca y los huevos.

En relación a la producción de Cajamarca, las unidades agropecuarias son pequeñas y sin garantía jurídica. El 99% de las unidades agropecuarias son de persona natural sin forma una personería jurídica con responsabilidad y acceso a crédito. El 31.5% de las unidades

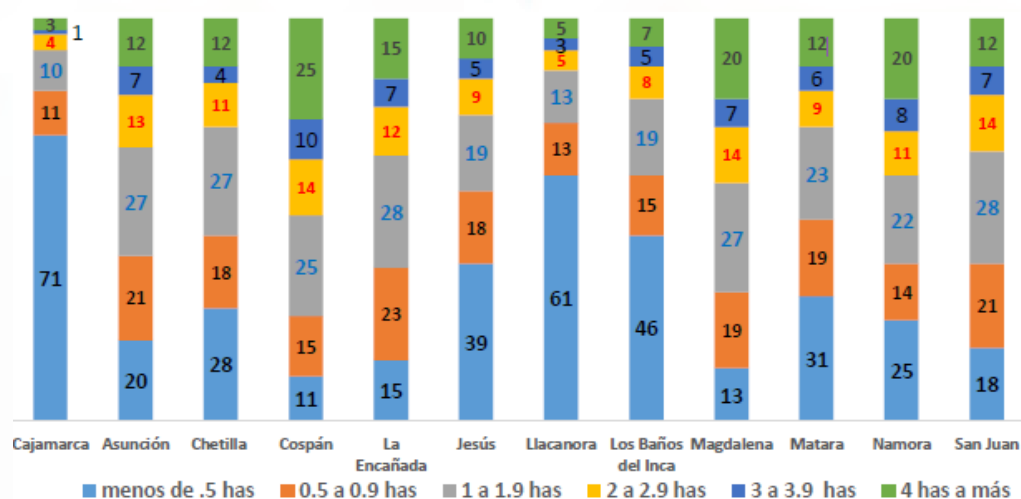


Figura 20. Unidades Agropecuarias en la provincia de Cajamarca Tomado de Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Cajamarca al 2021 de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2013).. Recuperado de http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf

agropecuarias son menores a media hectarea, solo el 12.5% son unidades mayores a 4 hectáreas, como se muestra en la Figura 20. Según el Censo Nacional Agrario del 2014, el total de la producción de cultivos fue de 32,997.78 TM/año aproximadamente. Los cultivos más importantes fueron pastos con 10,716.20 TM/año, cereales con 9,000.62 TM/año y tubérculos y raíces (papa) con 8,209.23 TM/año. Según el destino que tienen los productos agrícolas, el 35% es para el alimento de animales, el 39% para autoconsumo y el 26% es para la venta (MPC, 2016).

Cajamarca se caracteriza por ser la tercera cuenca lechera más importante del país, Cajamarca es la tercera productora de leche fresca del país, por ello la producción de lácteos con 311,6 mil toneladas, que representa el 18.1% del total nacional, seguido de Arequipa con 21.1% y Lima con 18.4%. La actividad lechera se ha dinamizado debido a la presencia de importantes empresas acopiadoras como Nestlé y Gloria. (BCRP, 2011).

Tabla 20

Cajamarca: Producción Manufacturera 2018

Ramas de actividad	Estructura porcentual 2016	Enero 2018	
		Var. %	Contribución
Productos Lácteos	61.1	-10.8	-8.5
Queso	47.3	-2.6	-1.7
Mantequilla	0.3	10.5	0.0
Yogurt	1.2	-9.3	-0.2
Manjar blanco	12.3	-63.1	-6.7
Productos de Molinería	36.3	-17.8	-3.0
Arroz pilado	36.3	-17.8	-3.0
Bebidas no Alcohólicas	2.4	-28.0	-1.1
Agua embotellada	2.4	-28.8	-1.1
Sustancias Químicas Básicas	0.2	10.8	0.0
Oxígeno	0.2	10.8	0.0
SECTOR MANUFACTURA	100	-12.6	12.6

Nota. Tomado de BCRP. Cajamarca: Síntesis de actividad económica Enero 2018.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2018/sintesis-cajamarca-01-2018.pdf>.

El valor agregado que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo muestran que en la provincia de Cajamarca, el sector de explotación de minas y canteras obtiene el 88.2% de valor agregado en su proceso productivo, debido características como alta tecnificación, elevada productividad, grandes ingresos y elevado V.A.B, siendo el de mayor participación la gran empresa. Por otro lado, el sector de comercio al por mayor y menor obtiene el 4.4% de valor agregado en su proceso productivo, dado las características de poca tecnificación, limitada productividad, ingresos menores y bajo V.A.B., con mayor participación de personas naturales con negocio. La industria manufacturera genera un valor agregado del 1%, colocándola en mayor situación de precariedad que el sector de comercio al por mayor y menor (MPC, 2016).

Uno de los potenciales más importantes y con un impacto significativo en la economía de Cajamarca es la minería, en la Provincia de Cajamarca ya hace varios años se muestran representativos Yanacocha, inicios de Michiquillay por parte de Southern Perú, Galeno y Conga. Bajo los pies de los cajamarquinos se tiene una riqueza incomparable, que debe ser aprovechada por sus pobladores en la actualidad y en el futuro. La actividad minera es momentánea por lo que se debe aprovechar como oportunidad, de forma responsable para así contar con los beneficios que ésta trae y pueda repotenciar las demás actividades regionales y no ocurran descontentos, injusticias y conflictos sociales, ya que si el poblador minero se paraliza la economía se estanca.

La producción de oro, y cobre ha disminuido con el paso de los años, por lo que se requiere de la apertura de nuevos yacimientos mineros, que permitan la continuidad de beneficios para Cajamarca y nuestro país, pero siempre tiene que prevalecer la responsabilidad medioambiental y social. La Figura 21, evidencia la producción de los principales minerales en cada zona del Perú, teniendo a Cajamarca y La Libertad como principales productoras de Oro.

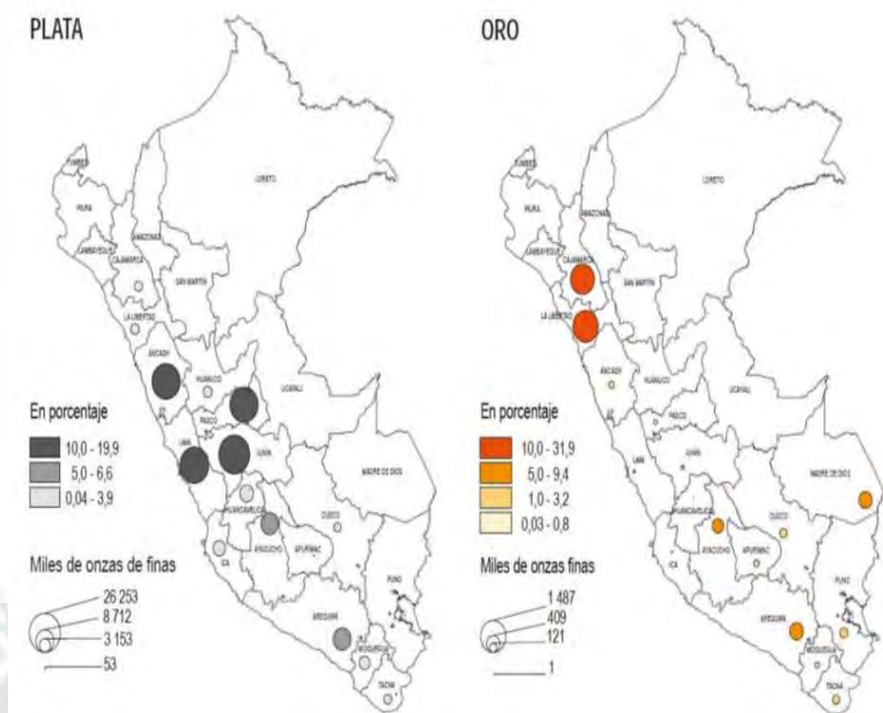


Figura 21. Producción de los principales minerales según departamento 2015. Tomado de Compendio Estadístico Cajamarca 2016. Recuperado de http://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20

En el sector Turismo, según las cifras indicadas por MINCETUR, la ciudad de Cajamarca ha mostrado la llegada de turistas de manera constante hasta el año 2011. Los años 2012 hubo un declive en la llegada de turistas para que finalmente en el 2014 vuelva a repuntarse este sector. La cantidad de turistas extranjeros aún se mantiene baja, como se muestra en la Figura 22.

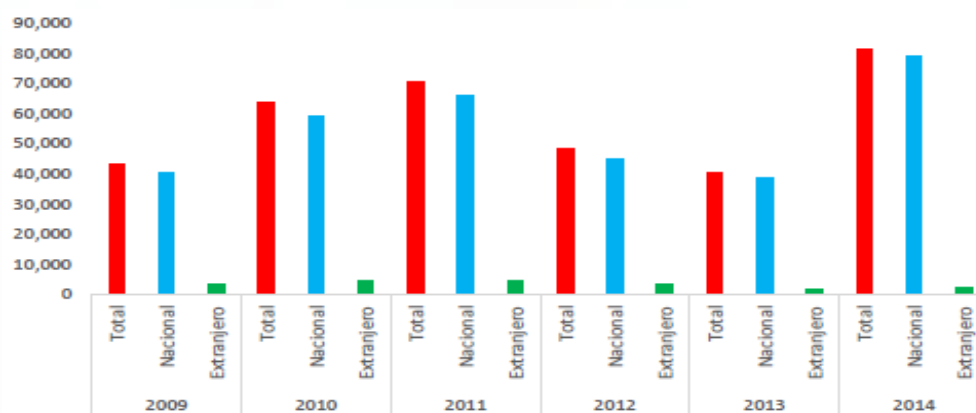


Figura 22. Turistas en la Ciudad de Cajamarca, 2009 – 2014 Tomado de Plan de Desarrollo Concertado Municipal Provincial: Cajamarca al 2021. Municipalidad de Cajamarca (2016). Recuperado de <http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

Dominio tecnológico y científico. En este dominio, la provincia de Cajamarca se encuentra entre el promedio medio y bajo a nivel nacional, no cuentan con altas tasas de tecnología e inversión en investigación y desarrollo. En la región Cajamarca, sólo tres proyectos se financiaron, dos pertenecientes al sector agro y uno a la pesca en el 2014. FIDECOM en el 2014, financió 2.3 millones de soles en asignación a proyectos de Ingeniería y Tecnología; Ciencias y biodiversidad; Ciencias médicas y de salud; y agro, registrando en esta última una participación de 34% del total (PRODUCE, 2014).

Por otro lado, el estado de vías de integración en la provincia es que el 60% se encuentra asfaltado, un 20% afirmado y un 15% es trocha, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. A nivel de telecomunicaciones, el 60% se encuentra conectado vía celular y sólo un 30% con internet a nivel territorial según fuentes de OSIPTEL.

La región Cajamarca enfrenta retos de conectividad vial, en particular, de la red vial departamental; es decir, la que permite unir las provincias del interior de la región. Así, de la red vial nacional, el 73.1% se encuentra pavimentada, mientras que de la red vial departamental, sólo el 3.7%, la red vecinal con 0.3% cuenta con pavimento. A través de la carretera Olmos - Corral Quemado, la región Cajamarca se articula con otras regiones como Piura y Lambayeque en la costa y con Amazonas y San Martín en el nor-oriental peruano. La Carretera Longitudinal de la Sierra se articula por el sur con la región La Libertad. Otro eje de gran potencial es Pacasmayo - Cajamarca - Celendín - Chachapoyas, el cual permite acceder a la zona arqueológica de Kuelap, con un punto importante en la provincia y ciudad de Cajamarca (BCRP, 2016).

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Otro de los potenciales importantes que tiene Cajamarca es su historia y su riqueza cultural. En Cajamarca hubo una población pre inca llamada los Caxamarcas, los que nos dejaron diversos centros culturales que en la actualidad se exhiben como centros turísticos como parte de la cultura de la ciudad, se tienen

Huacaloma, Kuntur Wasi, Cumbe mayo, las ventanillas de Otuzco y los Baños termales, los que serán llamados posteriormente Baños del Inca. (BCRP, 2007).

La era del incanato fue posterior, siendo Cajamarca un punto estratégico importante para el Inca, ocurriendo en su Plaza de Armas el encuentro de dos culturas (incaica y española), donde el Inca Atahualpa fue atrapado, torturado y muerto por los españoles, tomando en adelante éstos la ciudad y el territorio cajamarquino. Estos hechos y sus posteriores acontecimientos dejaron diversos complejos turísticos en los que resaltan la belleza de su arquitectura y la dificultad para su construcción. Entre ellos tenemos: Complejo Cultural Belén, Iglesia San Francisco, Iglesia Catedral, Iglesia La Recoleta y se tiene el Cuarto del rescate, donde el inca pagó oro y plata a los españoles para su libertad.

La ciudad de Cajamarca, capital de la región, se ubica en el valle del río Mashcón, en la vertiente occidental de los Andes del norte. El nombre es de origen quechua y significa "tierra fría". Cuenta con una rica historia, espléndida arquitectura y pintorescos paisajes que rodean la ciudad, motivo de inspiración de renombrados pintores locales. La población cajamarquina se caracteriza por ser las más hospitalarias y alegres de la sierra peruana, como lo demuestran en sus carnavales festejados en febrero. Los vestigios humanos más antiguos en esta región datan de hace unos 3000 años, cuando la zona recibió una fuerte influencia de la cultura Cupisnique y, posteriormente, de la Chavín. Desde los inicios de la era cristiana, Cajamarca estableció vínculos muy estrechos con las culturas de la costa norte. Hacia los siglos VI y VII d.C., recibió influencias de la cultura Wari (con centro ceremonial en Ayacucho) y en el siglo XIII fue el centro de una confederación de reinos independientes que se extendía hasta el río Alto Marañón. En 1450, y tras una fuerte resistencia, la región fue anexada al imperio incaico y Cajamarca pasó a ser un importante centro administrativo y un sitio de descanso de la realeza cusqueña (MPC, 2018).

Lo que actualmente es la Plaza de Armas, en 1532 el marqués Francisco Pizarro capturó al Inca Atahualpa, que había rehusado someterse a la Corona española y a la fe cristiana. A cambio de su liberación, el Inca ofreció llenar un recinto con oro, y dos veces con plata, con el volumen del rescate de la fundición de los metales que duró más de treinta días. Pese a ello, nueve meses después de su captura los conquistadores condenaron al Inca a la pena del garrote. A partir de entonces, los españoles se asentaron en la ciudad y adaptaron su trazado incaico al diseño en cuadrícula o en damero. Actualmente, Cajamarca es la ciudad más importante de la sierra norte peruana, presenta crecimiento económico impulsado por el desarrollo de la minería aurífera, tradicional ganado vacuno, la agricultura de secano (con el maíz como principal cultivo) y, recientemente impulsando el turismo (MPC, 2018).

Destaca el potencial cultural, ya que es un atractivo turístico para la sociedad, el hecho de conocer la historia de tus antepasados y estar en el lugar donde en algún momento ocurrieron eventos importantes para nuestra humanidad. De igual manera, Cajamarca cuenta con atractivos turísticos ecológicos, los que se encuentran en los alrededores y en toda su extensión, brindando zonas de esparcimiento, hermosos valles y sobre todo la paz que buscan sus visitantes.

La población de Cajamarca se ha intensificado en actividades primarias y extractivas, según el Índice de Empleo de la Ciudad de Cajamarca del Ministerio de Trabajo, muestra una etapa de crecimiento desde el año 2004 hasta el año 2011. Luego se registra un declive constante que se encuentra asociado a la actividad de servicios que vive la ciudad y los cuales han ido decreciendo en relación proporcional a la actividad minera, lo que se ha manifestado como fenómeno social que ha afectado tanto al empleo formal como el empleo informal, por lo que sólo el 20% de la población tiene un adecuado empleo.

Según el Nivel Socio Económico (NSE) del 2017, del total de Hogares de la región Cajamarca de las zonas urbano y rural, el 4% pertenece al nivel AB, 8.8% al nivel C, 15.7%

al nivel D, 71.5 % al nivel E de una muestra de 1,729 hogares. El Nivel Socio Económico de la zona urbana de la región Cajamarca, registró 10.2% perteneciente al nivel AB, 22.2% al nivel C, 35.5% a nivel D, 32.1% al nivel E, lo que demuestra el grueso de la población ubicado en el NSE D (APEIM, 2017).

Dominio organizacional y administrativo. La provincia de Cajamarca se encuentra regida por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, asimismo forma parte del Gobierno Regional de Cajamarca, con la cual operan de forma autónoma pero coordinada de acuerdo a las leyes vigentes. Por lo tanto, a nivel de gobierno se encuentran en Cajamarca una Municipalidad Provincial y 11 Municipalidades Distritales, cada una de estas instituciones cuenta con un brazo legislativo conformado por su consejo regional, municipal o distrital.

En relación al sector Justicia, se encuentra integrado por la Corte Superior de Cajamarca, la Sala Civil de Cajamarca y tres Salas Penales y 30 juzgados especializados (civil, penal, mixtos, de familia y de paz letrados. Si bien es cierto, el proceso de descentralización continua adecuándose aún se registran desordenes en la definición de roles y funciones y especialmente en la identificación de espacios de articulación, se evidencia en los problemas de duplicidades de gastos por niveles de gobierno o el caso contrario de espacios territoriales no intervenidos (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013).

El ranking del buen gobierno municipal elaborado por Promoviendo el Buen Gobierno Municipal (MIM Perú), mide la capacidad de respuesta de la entidad edil, gestión responsable de los recursos y rendición social de cuentas. Para el año 2011, la Municipalidad Provincial de Cajamarca obtuvo 06 /20; en el año 2012, el índice se redujo a 0.52/20; en el 2013 obtuvo 07/20; y en el 2014 el puntaje de 11/20, los muestran un avance aún se encuentran muy por debajo de la media (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013).

En cuanto a la organización empresarial, la concentración empresarial de la provincia de Cajamarca se encuentra en el distrito de Cajamarca con un 90.1% de participación, lo cual

indica el poco desarrollo empresarial de los 11 distritos restantes. En Cajamarca, el 61.9% de las empresas corresponden al sector de comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, seguido de un 12% de alojamiento y servicio de comida y en tercer lugar la industria manufacturera con un 9.1%. El 17% restante abarca a 14 actividades de servicios entre otras. Las ventas y prestaciones netas del sector comercio es del 64.9%, que ha comparación de la manufactura (5.5%) abarcan más del 60% de los ingresos de los empresarios que realizan actividades económicas en Cajamarca distrito, concentrando el nivel de ventas en un 97.3%. Tenemos así una estructura productiva basada en prestación de servicios y no en desarrollo manufacturero centralizado en la capital del distrito (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016).

El 87% de las empresas censadas son personas naturales con negocio, lo que significa que las normas regulatorias a las que se encuentra sometida son mínimas y gozan del Régimen Tributario del Nuevo RUS. Se observa también que el nivel de Asociatividad es mínimo, ya sea mediante la constitución de empresas como SAC, SA, asociaciones o cooperativas, lo que limita el acceso al crecimiento de las mismas para poder ofertar volúmenes de producción y posibilidades de incremento sustancial de capital (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013).

La estructura empresarial de Cajamarca está mayoritariamente conformada por los micros y pequeñas empresas (MYPE). Según el Ministerio de la Producción del 2014, existen 10.5 mil unidades productivas formales, de las cuales el 99.6% son micro y pequeña empresas, estas MYPEs formales emplean a 98,8 mil personas, que representan el 71.3% de la PEA ocupada (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013).

Dominio militar. Respecto al dominio de la seguridad territorial y civil de la provincia de Cajamarca, se basan en las mismas bases y los sectores de nivel nacional. En el aspecto institucional se enfatiza la representación de la forma en que se relacionan los seres

humanos de una determinada sociedad buscando el mayor beneficio para el grupo basado en los valores democráticos, instituciones eficientes las que permiten que los indicadores permitan una convivencia adecuada.

Los reportes de la Defensoría del Pueblo durante los últimos años han sido de 14 conflictos en su mayoría de tinte socio ambiental, por lo que han tenido que hacer frente las fuerzas policiales, judiciales, entre otros. Esto ha desencadenado una crisis a las instituciones del sistema de justicia, entre ellos: el Poder Judicial, Fiscalía, Policía Nacional, así como a las instituciones sociales como espacios participativos y partidos políticos. La debilidad de este último espacio no permite la canalización de las demandas sociales en los canales democráticos locales, y los conflictos sociales han sido protagonistas de múltiples atrasos e injusticias (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2013).

De acuerdo a las estadísticas del VI Censo Nacional de Comisarías 2017, Cajamarca brinda seguridad a la población a través de patrullajes a cargo de las comisarías. En el 2017, se registraron 128 comisarías en la región Cajamarca, brindando mayor seguridad y acceso en la ciudad o provincia de Cajamarca, de las cuales el 66.4% cuenta con abastecimiento de agua por red pública, 91.4% con servicio de energía eléctrica, y el 65.6% con disponibilidad de servicios básicos adecuados. Del total de 118 comisarías básicas, el 64.4% cuentan con vehículos motorizados y realizan patrullaje motorizado, el 78% realiza patrullaje a pie; en cuanto a la infraestructura existente, solo el 48.4% cuenta con al menos una computadora propia y no obsoleta, 93.8% cuenta con impresora propia y operativa, y 88.3% cuenta con al menos una fotocopidora propia (INEI, 2017b).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Cajamarca

La Municipalidad Provincial de Cajamarca se encuentra legislado y normado por la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. En su *Artículo 1° Objeto y Contenido de la Ley* nos menciona lo siguiente:

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Y en su Artículo 4° Finalidad, nos menciona: “Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”.

Otro de los puntos cardinales de la Provincia de Cajamarca es la relación con el Gobierno Central, ya que nuestro país en la actualidad no es descentralizado. A pesar de que el Gobierno central muestra su interés por la descentralización, cuando respecta a decisiones políticas, finanzas públicas y la distribución económica de los presupuestos no brinda la verticalidad necesaria para su manejo, influenciando las decisiones de las regiones y municipalidades. Araoz & Urrunaga (1996), nos expresan lo importante que es la descentralización y los beneficios que tendría en nuestro país:

...el gobierno central peruano no ha tomado debida conciencia de las ventajas que involucra una verdadera descentralización de los servicios básicos. Es cierto que el gobierno central tiene claras ventajas en términos de agente recaudador de

impuestos; sin embargo, los gobiernos subnacionales, regionales y locales cuentan con ventajas en términos de la provisión de servicios públicos a través de un gasto descentralizado.

Otros de los principios cardinales de la Provincia de Cajamarca son la riqueza de recursos con los que cuenta, ya que como se ha venido mencionando en el potencial de la zona, los recursos más importantes y de gran valor económico son la minería, la agricultura, la pecuaria, el comercio y la manufactura. Estos recursos tienen un gran valor para el PBI de nuestro país, por lo que brindan oportunidades de mejora.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Cajamarca (MIO)

Las organizaciones desarrollan y conceptualizan su visión y misión, las cuales quedan establecidas en su matriz de intereses organizaciones. En la Matriz de Intereses Organizacionales queda establecida la relación de los intereses propios de la organización, así como también los socios estratégicos y los posibles competidores. La Matriz de Intereses Organizacionales debe desarrollar lo que la organización desea lograr poniendo énfasis las buenas prácticas en cuanto a cuidado ambiental y bienestar del capital humano, de manera que se logre el éxito con sostenibilidad. En efecto la matriz de intereses de la provincia de Cajamarca debe guardar relación con el desarrollo sostenible.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Estos objetivos han sido derivados de los intereses organizacionales, y describen los resultados que la organización desea alcanzar para llegar a su visión. Los objetivos de largo plazo son:

5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

En 2028, el sector de producción de productos lácteos generará S/1'500,000 de ingresos. El 2017, dicha manufactura facturó S/690,001 (INEI, 2017).

La provincia de Cajamarca, al contar con uno de los principales pastores en la

Tabla 21

Matriz de Intereses Organizaciones (MIO)

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar los ingresos por mayor producción de productos lácteos que permita aumentar la oferta en el mercado interno y externo.	Población Prov. Cajamarca	Prov. Lima* Prov. Arequipa*	Brasil**
2. Incrementar los ingresos por la mayor producción pecuaria.	Población Prov. Cajamarca	Prov. Arequipa* Prov. Puno* Prov. Junín* Prov. Cusco*	Brasil**
3. Incrementar los ingresos del turismo.	Población Prov. Cajamarca	Prov. Arequipa* Prov. Trujillo* Prov. Chiclayo*	Ecuador** Brasil**
4. Incrementar el indicador de bienestar y salud de la población	Población Prov. Cajamarca		
5. Incrementar el empleo formal.	Población Prov. Cajamarca		Ecuador** Brasil**

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F: Pearson. P. 224.

región, permite tener el área y el alimento para incrementar la cantidad del ganado vacuno, de esta manera se tiene la capacidad de incrementar su nivel de producción, implementando nuevas técnicas en los procesos de recolección, almacenamiento y transformación de producto se generará un producto lácteo con mayor valor agregado, siendo los principales distritos productores de la provincia Cajamarca, Los Baños del Inca, Magdalena y San Juan. Es así como el sector lácteo presenta un incremento del 8% anual en el Perú, en especial para los sectores A y B quienes son los que mayor consumen derivados lácteos. Además, los derivados lácteos tienen un crecimiento anual de 15% a nivel internacional, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica.

5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

El 2028, la industria pecuaria generará S/35’000,000 de ingresos. El 2016, se percibió S/13’000,000 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).

La provincia de Cajamarca es uno de los principales productores de carne en el Perú, existe una tendencia creciente del 3% anual en el valor de las importaciones de la carne de

vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea. La oportunidad buscará entregar un producto con mayor valor agregado a través de nuevos canales y así incrementar su producción y la entrega de nuevos productos, los principales distritos son: Cajamarca y San Juan.

5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3

Para el 2028, el turismo atraerá más de 190,000 personas. El 2016 arribaron 129,316 turistas entre nacionales y extranjeros a la provincia, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 3% (INEI, 2016).

El incremento del turismo se evidenciará en toda la provincia, donde se aprovechará su historia y sus beneficios naturales esparcido en toda la región de Cajamarca. Incremento de la preferencia del turismo en 5.8% anual hacia países con economías emergentes por países europeos. Se invitará a los extranjeros a hacer turismo con tendencia por el ecoturismo aprovechando los atractivos de la provincia. El turista proveniente de Chile y EEUU son los que lideran las llegadas al Perú, se ha identificado un mercado para turistas ingleses como oportunidad para la provincia.

5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4

El 2028 la provincia de Cajamarca incrementará el indicador de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80 de acuerdo al ranking IPSR. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38 (Centrum, 2017).

Este indicador hace énfasis en la salud infantil, agrupa a cuatro variables: (a) Desnutrición crónica de menores de cinco años, (b) Anemia de menores de cinco años; (c) Enfermedad Diarreica Aguda (EDA) en menores de cinco años, y (d) tasa de mortalidad materna que serán mitigados a través de actividades de capacitaciones.

5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5

En 2028, el número de empleos en la provincia se incrementará a 300,000. En 2016, la población ocupada por empleo formal e informal fue de 206,400 y desde el 2012 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 2.25% (INEI, 2016).

El incremento de la producción de productos lácteo, pecuario y turismo aumentará el número de empleos para la provincia aprovechando de esta manera el ingreso económico donde a mayor número de pobladores que participen en la actividad económica más equitativo será la repartición económica entre la población.

5.5.6 Objetivos de largo plazo OLP 6

En 2028, la tasa de población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta se reducirá a 0.5. Al 2018 la tasa de analfabetismo fue de 14.80% (INEI, 2018).

Las estadísticas mostradas en ESCALE (MINEDU, 2015C) presentan los valores de atraso escolar en las provincias de Contumazá, Cajamarca y Jaén, con 5.1%, 3.3%, 2.8%, y de atraso escolar en primaria, y con 7.4%, 7.9% 8.4% de atraso en secundaria, respectivamente.

5.6 Conclusiones

De acuerdo a los intereses, potenciales y principios cardinales de la provincia de Cajamarca, la situación de la provincia es que se encuentra con índices relativamente bajos de desarrollo y bienestar de la población; sin embargo, cuenta con potencial en la industria del café, pecuaria, láctea y turismo, además de superar aspectos relevantes como educación y pobreza. En el sector pecuario se tiene la mayor cantidad de cabezas de ganado vacuno de razas superiores, el sector lácteo cuenta con diversidad de productos.

El sector turismo cuenta con 82 sitios naturales que pueden convertirse en atractivos turísticos fomentando el ecoturismo en el país. Para que esto sea posible se requiere

incentivar la inversión privada lo cual desencadenará en mayores ventas que a su vez generarán mayor cantidad de empleos y oportunidades en igualdad de condiciones.

En ese sentido, la provincia requiere potenciar infraestructura, inversión pública y asistencia técnica para el desarrollo de sus principales actividades, así como promover la inclusión social que garantice su desarrollo sostenible. Así mismo, las autoridades deben preocuparse por reducir las tasas de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80, y la población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo, aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno presentados en los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias que permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo presenta dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con la elaboración de las matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, en la cual se elaboran las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la región Cajamarca para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se detalla en la Tabla 23, permitió formular 19 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 22

Matriz FODA de la Provincia de Cajamarca

		FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA		Disponibilidad de hectáreas fértiles para cultivo (café orgánico)	Barreras de entrada a los productores agropecuarios.
		Inversión de MINCETUR por reactivar el turismo interno de riqueza natural y cultural de la provincia.	Falta de mano de obra especializada y tecnificada para la actividad agrícola y pecuaria.
		Alta demanda de productos lácteos derivado de la producción de leche.	El componente de nutrición y cuidados médicos básicos (IPRS) se encuentra en nivel medio bajo y acceso a educación superior en nivel extremo bajo
		Capacidad de incrementar la producción de razas superiores de ganado vacuno.	Falta de infraestructura de servicios básicos: agua, saneamiento y electricidad.
		Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora) Atractivos turísticos (museos, festividades religiosas, entre otros) Excelente condición geográfica y suelo fértiles para la producción agrícola.	Falta de infraestructura de transporte y comunicaciones dentro de la provincia.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque	
Crecimiento del 3.5% anual en el valor de las importaciones de la carne de vacuno a nivel mundial, siendo los principales demandantes Estados Unidos de América, Japón, China y Corea.	FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	
Crecimiento de 12% anual en las importaciones de derivados lácteos a nivel mundial, los países con mayor demanda son China, Italia, Alemania y Bélgica.	FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	DO2. Incrementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de optimizar recursos (tiempo de atención, costos) (D3,O3)	
Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D3,O3)	
Crecimiento mundial del consumo de productos orgánicos por Estados Unidos, Alemania y Francia.	FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	
Acuerdos comerciales con la Unión Europea, Canadá y USA.	FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite	
Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, Fenómeno del Niño).	FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados (F2,F5)	DA2. Incrementar las alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socio ambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales (D3,A4)	
Italia, Reino Unido y Alemania tienen mayor participación de mercado en exportación de derivados lácteos.	FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	
Desgaste de tierra y agua debido al incremento de agricultura intensiva.	FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	DA4. Implementar un programa con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria pecuaria de la provincia (D2,A4)	
Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, entre otros)	FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)		

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la provincia de Cajamarca. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 24.

Posteriormente, en la Figura 23, se grafica los puntajes promedios graficando el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y, el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados del polígono y vector resultante indicaron que la postura de la matriz PEYEA es competitiva; a pesar de contar con una alta fortaleza de la industria, debe hacer frente a una baja estabilidad del entorno y adquirir recursos financieros para potenciar su ventaja competitiva.

Por lo tanto, la provincia de Cajamarca debe considerar las siguientes estrategias: a) de fusión concéntrica (por ejemplo, con la adquisición o unión de compañías que son rivales directos en la provincia con el fin de aumentar las ventas e imagen a través de productos nuevos, bienes o servicios), b) fusión conglomerada (por ejemplo, con la adquisición o unión de compañías que no son rivales directos en la provincia con la finalidad de compartir capacidades humanas y materiales a pesar no encontrarse en la misma cadena de producción o suministros), y c) diferenciación (por ejemplo, repotenciando las campañas de marketing, una reingeniería de productos o servicios, incidiendo en las habilidades creativas y las capacidades de investigación del personal involucrado, priorizando la calidad, el liderazgo tecnológico sin descuidar la tradición de su industria y cooperación de los canales).

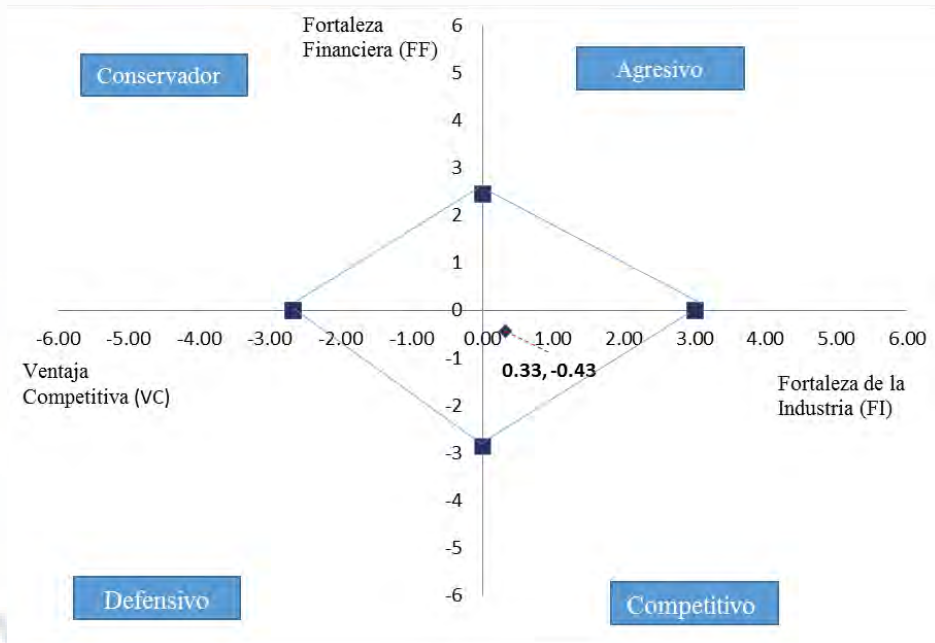


Figura 23. Gráfica de Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje “x” corresponde a la participación relativa en la industria y el eje “y” indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

Tabla 23

Matriz PEYEA de la Provincia de Cajamarca

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 3.13
-2.88

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 2.44

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33
-2.67

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Tabla 24

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de la Provincia de Cajamarca

Sector Económico	A. Ingresos 2016 (miles de S/)	B. Ingresos 2017 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura	1,332,248	1,286,478	15.77%	-3.44%
2. Pesca y Acuicultura	677	802	0.01%	18.46%
3. Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	2,566,107	2,254,607	27.63%	-12.14%
4. Manufactura	715,066	699,070	8.57%	-2.24%
5. Electricidad, Gas y Agua	169,381	145,425	1.78%	-14.14%
6. Construcción	954,476	921,158	11.29%	-3.49%
7. Comercio	976,241	992,703	12.17%	1.69%
8. Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	389,804	402,744	4.94%	3.32%
9. Alojamiento y Restaurantes	231,872	239,521	2.94%	3.30%
10 Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	303,609	339,939	4.17%	11.97%
11. Administración Pública y Defensa	836,557	876,369	10.74%	4.76%
Total	S/.8,476,038.00	S/.8,158,816.00		

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el VAB de las actividades económicas que dinamizan la región Cajamarca, como se presenta en la Tabla 25.

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras como se muestra en la Figura 24.

Se incluirá a la pesca y acuicultura en la repotenciación del turismo, incluyendo platos tradicionales y deliciosos preparados con trucha en los diversos puntos turísticos de la ciudad y fuera de ella. Se construirán e implementarán criaderos de truchas para su venta y consumo del turista. Aprovechando de esta forma este recurso tan importante en el turismo gastronómico de la provincia.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten

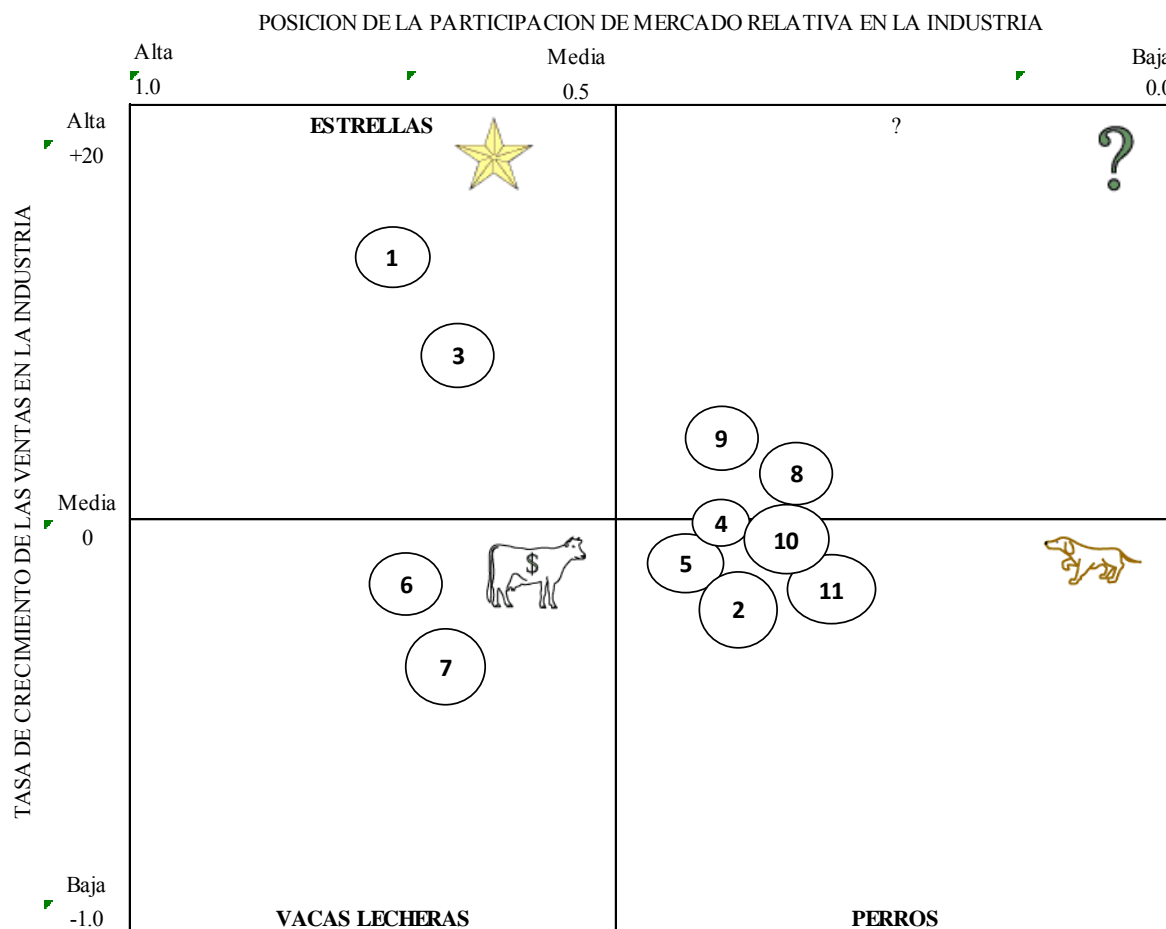


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Cajamarca. Donde los números asignados a cada círculo representan: (1) Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; (2) Pesca y Acuicultura; (3) Extracción de Petróleo, Gas, Minerales; (4) Manufactura; (5) Electricidad, Gas y Agua; (6) Construcción; (7) Comercio; (8) Transporte, Almacén, Correo y Mensajería; (9) Alojamiento y Restaurantes; (10) Telecomunicaciones y otros Servicios de Información; (11) Administración Pública y Defensa.

calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, el escenario 2 sugiere retener y mantener; y el escenario 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias por ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 25.

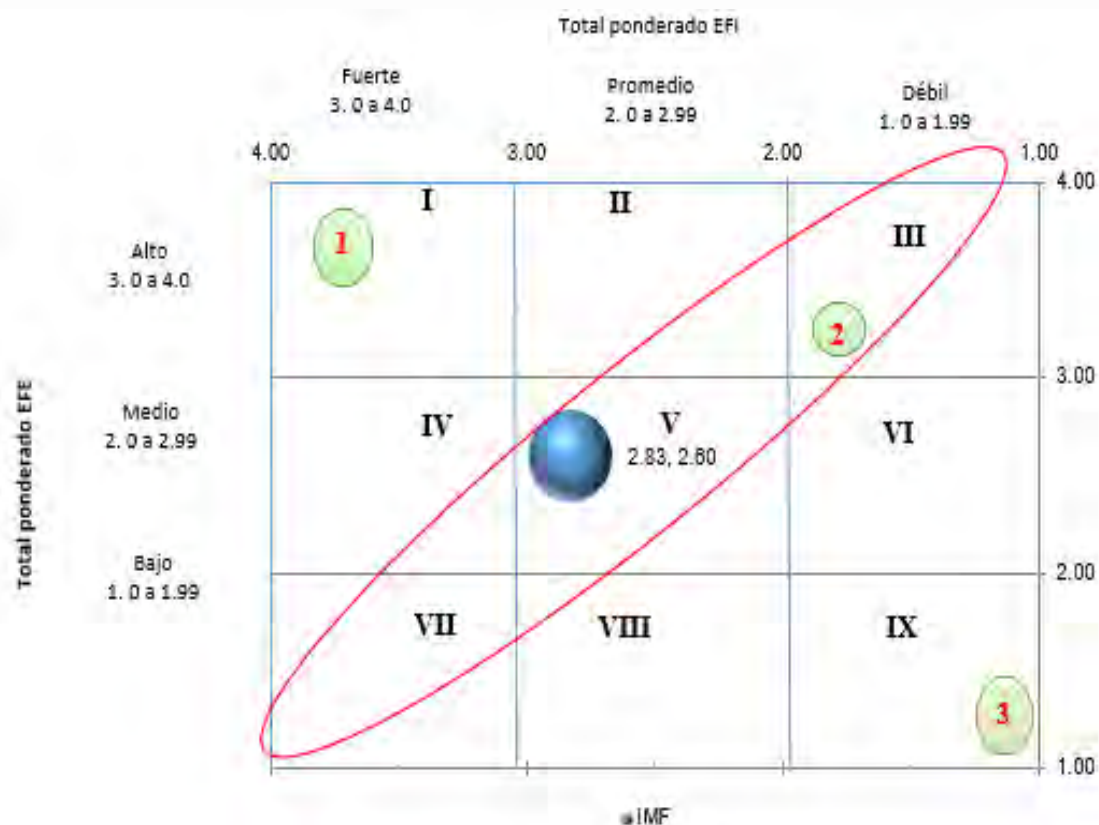


Figura 25. Matriz IE de la Provincia de Cajamarca

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que el sector, se sitúa en el cuadrante II como se observa en la Figura 26, este cuadrante indica que deberá evaluar su posición en el mercado y debe hacer mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento, además este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo

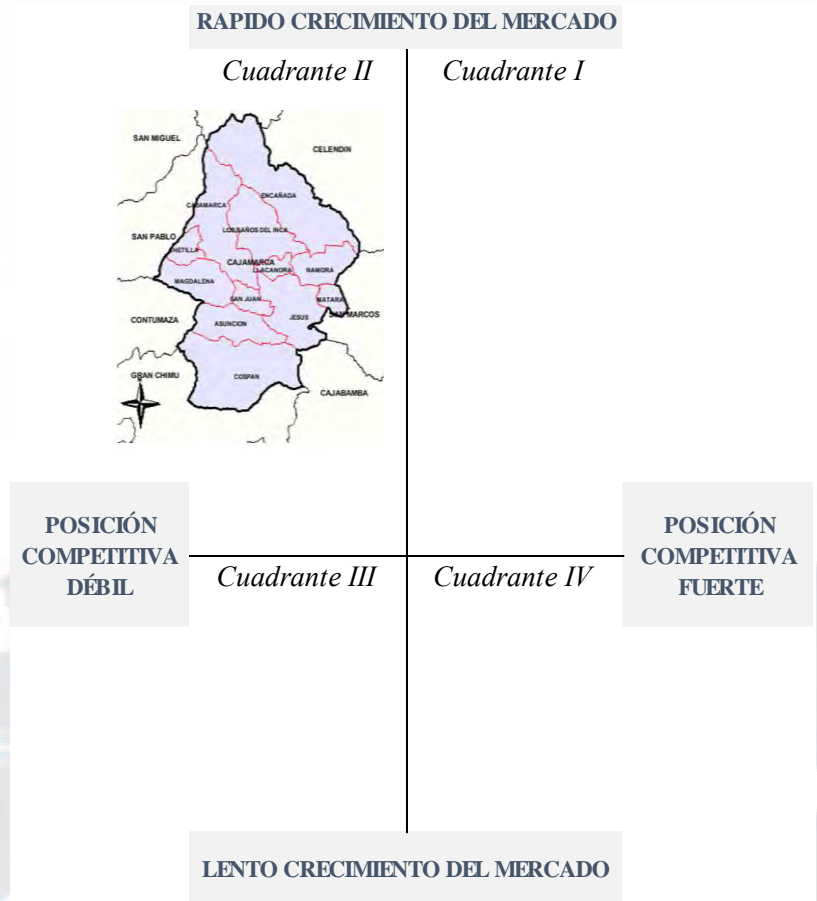


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia de la Provincia de Cajamarca

las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 26, indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a tres.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) permite determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, ésta usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno obtenidos de las Matrices EFE y EFI, así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión; luego se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos. El rango para calificación es: (a) No atractiva (no

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Cajamarca

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia (F2,O4)	Intensiva/Penetración de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ (F3,O4)	Intensiva/Penetración de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	Intensiva/Penetración de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
DO2. Incrementar el uso de la tecnología en los procesos administrativos municipales con el propósito de optimizar recursos (tiempo de atención, costos) (D3,O3)		Mejora Continua	X		X			2
DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D3,O3)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)		Mejora Continua	X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO5: Aumentar el número las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	Intensiva/Desarrollo de producto		X			X	X	<u>3</u>
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	Intensiva/Desarrollo de producto		X			X	X	<u>3</u>
FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados (F2,F5)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA2. Incrementar las alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socio ambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales (D3,A4)	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X		<u>3</u>
DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA4. Implementar un programa con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria pecuaria de la provincia (D2,A4)	Defensiva		X					1

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

aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es 5.68, las estrategias que cuenten con mayor de cinco serán aceptables, como se detallan en la Tabla 27.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas están deberán ser evaluadas con los cuatros criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 28.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia utilitarismo, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos no debe retenerse y será descartada. Como se puede apreciar en la Tabla 29, las dieciséis estrategias cumplen con la auditoría de ética lo que garantiza que no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de la provincia de Cajamarca son las siguientes:

- FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación, servicios y comercio (F2,F2,F4,O1,O2,O3,O4)
- FO2. Implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos (F2,F5,F3,O1)
- FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajamarca

Estrategias	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 16		Estrategia 17				
	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		
Factor de Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80		
Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07		
Incremento de la preferencia del turismo en 5.2% anual hacia países con economías emergentes por países europeos.	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.24	3	0.24	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.08	2	0.08	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.12	3	0.21	1	0.07	2	0.14		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.08	2	0.08	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.12	3	0.15	1	0.05	2	0.10		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.40	4	0.40	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.40	4	0.60	2	0.30	2	0.30		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.27	3	0.27	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.27	3	0.30	2	0.20	2	0.20		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.16	2	0.16	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.16	2	0.18	1	0.09	2	0.18		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.21	3	0.21	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.21	3	0.24	2	0.16	1	0.08		
Incremento del consumo de carne de aves en 2% anual a nivel mundial debido al bajo precio en relación a otras carnes.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.63	3	0.18	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.18	3	0.21	2	0.14	1	0.07		
Total	2.00		6.23		6.42		5.69		5.45		5.33		5.25		6.24		5.11		5.27		5.21		5.47		6.47		6.99		6.10		6.59		4.68		5.44		

Tabla 27

Matriz Rumelt de la Provincia de Cajamarca

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas.(D3,O3)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	SI	SI	SI	SI	SI
FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 28

Matriz de Ética de la Provincia de Cajamarca

Estrategias	FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas.(D3,O3)	DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)
Derechos																
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	N	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia																
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo																
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

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

aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia (F2,O4)

- FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PromPerú (F3,O4)
- FO5. Aumentar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, la recaudación del canon minero (F2,F6,O4)
- DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)
- DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas (D3,O3)
- DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)
- DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)
- FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)
- FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación (F2,F5)
- FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)

- FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)
- FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)
- DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales (D1,D4,D5, A1)
- DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz como se observa en la Tabla 30, permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de la Provincia de Cajamarca para enfrentar las estrategias retenidas. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 31, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

6.13 Conclusiones

El presente proceso estratégico desarrolla las estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados en el cruce de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos como el ético, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso estratégico se desarrolló bajo una visión de

futuro a diez años, la cual está enmarcada en seis objetivos de largo plazo y genera resultados que se integran dentro del marco esperado por los intereses de la provincia de Cajamarca y lo que se puede mejorar para perfeccionarlo.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las dieciséis estrategias seleccionadas responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia en los modelos. Cabe mencionar que se filtraron otras estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser consideradas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación, oportunidades o motivación que se presenten para una rápida implementación.

Tabla 29

Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

	OLP1. En 2028, el sector de producción de productos lácteos generará S/1'500,000 de ingresos. El 2017, dicha manufactura facturó S/690,001 (INEI, 2017).	OLP2. El 2028, la industria pecuaria generará S/35'000,000 de ingresos. El 2016, se percibió S/13'000,000 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).	OLP3. Para el 2028, el turismo atraerá más de 190,000 personas. El 2016 arribaron 129,316 turistas entre nacionales y extranjeros a la provincia, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 3% (INEI, 2016).	OLP4. El 2028 la provincia de Cajamarca incrementará el indicador de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80 de acuerdo al ranking IPSR. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38 (Centrum, 2017).	OLP5. En 2028, el número de empleos en la provincia se incrementará a 300,000. En 2016, la población ocupada por empleo formal e informal fue de 206,400 y desde el 2012 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 2.25% (INEI, 2016).	OLP6. En 2028, la tasa de población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta se reducirá a 0.5. Al 2018 la tasa de analfabetismo fue de 14.80% (INEI, 2018).
ESTRATEGIAS RETENIDAS						
FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agroexportación y turismo. (F2,F2, F4,F7,O1,O2,O3,O4)	SI	SI	SI	NO	SI	NO
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	SI	NO	NO	NO	SI	NO
FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	NO	NO	SI	NO	SI	NO
FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO
FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística(F2,F6,O4)	NO	SI	NO	NO	SI	SI
DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	NO	NO	SI	NO	SI	NO
DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas. (D3,O3)	NO	NO	NO	SI	SI	SI
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO
DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI	NO
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO
FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	NO	SI	NO	NO	SI	NO
FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	NO	SI	NO	NO	SI	SI
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	NO	NO	NO	NO	SI	NO
DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO

Tabla 30

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 AREQUIPA	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 TRUJILLO
FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo	Buscar mayor financiamiento del sector privado para invertir en investigación y desarrollo
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	Adquirir tecnología y sistema de información	Adquirir tecnología y sistema de información
FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	Continuar con el desarrollo del turismo	Incentivar el turismo regional
FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	Continuar con el desarrollo de clúster	Incentivar el desarrollo de clúster
FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	Continuar con obras públicas	Continuar con obras públicas
DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	Atraer la inversión privada	Atraer la inversión privada
DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas.(D3,O3)	Llevar a cabo un análisis de inversiones proyectado	Llevar a cabo un análisis de inversiones proyectado
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor	Implementar tecnología en el proceso en toda la cadena de valor
DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	Continuar con el avance del trabajo de infraestructura de carreteras	Continuar el avance del trabajo de infraestructura de carreteras
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	Continuar con la promoción de zonas clave para la inversión privada	Continuar con la promoción de zonas clave para la inversión privada
FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	Generar planes de contingencia ambiental	Generar planes de contingencia ambiental
FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	Promover el emprendimiento	Promover el emprendimiento
FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	Promover la capacitación técnica en cadenas productivas	Promover la capacitación técnica en cadenas productivas
FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	Indiferente	Indiferente
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	Generar planes de contingencia ambiental	Generar planes de contingencia ambiental
DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	Promover la innovación en la agroindustria	Promover la innovación en la agroindustria

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos. Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

Asimismo, señaló que, para hacerle frente a la implementación estratégica, es necesario los siguientes cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad (D'Alessio (2015).

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 31

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		En 2028, el sector de producción de productos lácteos generará S/1'500,000 de ingresos. El 2017, dicha manufactura facturó S/690,001 (INEI, 2017).
	OCP1.1	A partir del 2019, se llevará a cabo una feria comercial o rueda de negocio anualmente, lo que permitirá dar a conocer las ventajas de la leche, y sus derivados lácteos.
	OCP1.2	Para el año 2020, certificar los productos lácteos bajo el Global (normas medioambientales y de salud de los trabajadores), con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.
	OCP1.3	Desde el 2021, incrementar la producción de leche fresca a razón de 550 mil toneladas. A partir del 2024, 750 mil toneladas anualmente.
	OCP1.4	A partir del 2022, las exportaciones de la provincia serán de 10 mil toneladas por año. Del 2024 al 2028 se incrementará a 20 mil toneladas por año.
OLP2		El 2028, la industria pecuaria generará S/35'000,000 de ingresos. El 2016, se percibió S/13'000,000 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).
	OCP2.1	En el 2019 habrá 50 mil ganaderos formalizados. A partir del 2022, la cifra alcanzará 100 mil ganaderos formalizados.
	OCP2.2	El 2020 tener operativas 3 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. Desde el 2022, el número debe duplicarse cada 2 años.
	OCP2.3	El 2022 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la provincia destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. Para el 2024, se establecerá dicha línea en cada distrito de la provincia.
OLP3		Para el 2028, el turismo atraerá más de 190,000 personas. El 2016 arribaron 129,316 turistas entre nacionales y extranjeros a la provincia, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 3% (INEI, 2016).
	OCP3.1	A partir del 2019, incrementar el presupuesto participativo anualmente para cada una de sus distritos en 5% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.
	OCP3.2	Desde el 2020, ejecutar el plan de mejoras de los puntos turísticos, incluidos el plan de manejo en infraestructura turística.
	OCP3.3	A partir del 2021, elaborar un plan turístico, a través de la Municipalidad, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la provincia. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de Promperú, y mantenerlo con mejora continua a través del tiempo.
	OCP3.4	En el 2022 intensificar la promoción del turismo, para así recibir turistas con un gasto promedio de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.
OLP4		El 2028 la provincia de Cajamarca incrementará el indicador de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80 de acuerdo al ranking IPSR. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38 (Centrum, 2017).
	OCP4.1	El 2019, se capacitarán a 125,350 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en cada distrito de la provincia. Desde el 2020, la cifra aumentará en 20,000 casas por año.
	OCP4.2	En el 2020 se construirá una planta de tratamiento de agua residual en la provincia de Cajamarca. En el 2025 se construirán dos plantas más.
	OCP4.3	El 2021 el 20% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día. A partir del 2022, el acceso aumentará en 5% anualmente.
OLP5		En 2028, el número de empleos en la provincia se incrementará a 300,000. En 2016, la población ocupada por empleo formal e informal fue de 206,400 y desde el 2012 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 2.25% (INEI, 2016).
	OCP5.1	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector pecuario a razón de 8,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 10,000 trabajadores anualmente.
	OCP5.2	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de lácteos a razón de 10,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 12,000 trabajadores anualmente.
	OCP5.3	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector agrícola a razón de 15,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 18,000 trabajadores anualmente.
	OCP5.4	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 6,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 8,000 trabajadores anualmente.
OLP6		En 2028, la tasa de población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta se reducirá a 0.5. Al 2018 la tasa de analfabetismo fue de 14.80% (INEI, 2018).
	OCP6.1	A partir del 2019 se realizarán 2 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.8.
	OCP6.2	A partir del 2022 se realizarán 4 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.2.
	OCP6.3	A partir del 2025 se realizarán 6 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 0.5.

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según la ONG "Mejorando la Inversión Municipal" (MIM) se redujo el canon minero para la región Cajamarca en 40%, siendo el recorte más grande que sufre Cajamarca en la historia del canon minero, suma que asciende a 52 millones 453 mil 173 nuevos soles por concepto de canon minero, es decir 40% menos respecto al año 2016. Así mismo, el gobierno provincial de Cajamarca ocupa el quinto lugar de 22 gobiernos provinciales en recibir mayor transferencia por canon minero después de Ancash, Arequipa, La Libertad y Moquegua. Mientras que, Lambayeque, Apurímac y Amazonas ocupan los últimos lugares con montos menores a los 400 mil soles.

Según el portal de transparencia del MEF, para el presente año, Cajamarca ha programado en su presupuesto anual la suma de 172 millones 199 mil 342 nuevos soles para la ejecución de proyectos de inversión pública. De este monto, el 43% pertenece a recursos del canon minero, los cuales están destinados a cubrir, en mayor proporción, los sectores de: Energía (22%), Saneamiento (21%) y Educación (16%).

Por tanto, el canon minero seguirá siendo el recurso económico para la ejecución de los objetivos de Corto Plazo planteados. En la Tabla 33, se presentan la descripción de los recursos y los responsables.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto

para la provincia de Cajamarca. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. Las políticas propuestas para cada estrategia se muestran en la Tabla 34.

7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Cajamarca

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013).

La asignación del proyecto matriz aportaría al trabajo de uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la provincia en gran cantidad dentro del sector público y privado. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2015). A continuación, en la Figura 27, se presenta el organigrama propuesto de interrelación para la provincia de Cajamarca.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es sólo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

En ese sentido, en la actualidad la responsabilidad social y medio ambiental en Cajamarca se manifiesta en la búsqueda del desarrollo e inversiones que cumplan con estos principales requisitos, conformante importante de la visión, muchas veces confundida por noticias

Tabla 32

Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		En 2028, el sector de producción de productos lácteos generará S/1'500,000 de ingresos. El 2017, dicha manufactura facturó S/690,001 (INEI, 2017).		
	OCP1.1	A partir del 2019, se llevará a cabo una feria comercial o rueda de negocio anualmente, lo que permitirá dar a conocer las ventajas de la leche, y sus derivados lácteos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MTC, MEF, MINCETUR, Empresas públicas y privadas
	OCP1.2	Para el año 2020, certificar los productos lácteos bajo el Global (normas medioambientales y de salud de los trabajadores), con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
	OCP1.3	Desde el 2021, incrementar la producción de leche fresca a razón de 550 mil toneladas. A partir del 2024, 750 mil toneladas anualmente.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
	OCP1.4	A partir del 2022, las exportaciones de la provincia serán de 10 mil toneladas por año. Del 2024 al 2028 se incrementará a 20 mil toneladas por año.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINAGRI, Empresas públicas y privadas
OLP2		El 2028, la industria pecuaria generará S/35'000,000 de ingresos. El 2016, se percibió S/13'000,000 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).		
	OCP2.1	En el 2019 habrá 50 mil ganaderos formalizados. A partir del 2022, la cifra alcanzará 100 mil ganaderos formalizados.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINEN, Empresas públicas y privadas
	OCP2.2	El 2020 tener operativas 3 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. Desde el 2022, el número debe duplicarse cada 2 años.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINEN, Empresas públicas y privadas
	OCP2.3	El 2022 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la provincia destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. Para el 2024, se establecerá dicha línea en cada distrito de la provincia.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEF, MINEN, Empresas públicas y privadas
OLP3		Para el 2028, el turismo atraerá más de 190,000 personas. El 2016 arribaron 129,316 turistas entre nacionales y extranjeros a la provincia, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 3% (INEI, 2016).		
	OCP3.1	A partir del 2019, incrementar el presupuesto participativo anualmente para cada una de sus distritos en 5% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
	OCP3.2	Desde el 2020, ejecutar el plan de mejoras de los puntos turísticos, incluidos el plan de manejo en infraestructura turística.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
	OCP3.3	A partir del 2021, elaborar un plan turístico, a través de la Municipalidad, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la provincia. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de Promperú, y mantenerlo con mejora continua a través del tiempo.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
	OCP3.4	En el 2022 intensificar la promoción del turismo, para así recibir turistas con un gasto promedio de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, MEF, Empresas Públicas y Privadas
OLP4		El 2028 la provincia de Cajamarca incrementará el indicador de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80 de acuerdo al ranking IPSR. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38 (Centrum, 2017).		
	OCP4.1	El 2019, se capacitarán a 125,350 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en cada distrito de la provincia. Desde el 2020, la cifra aumentará en 20,000 casas por año.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINSALUD, Empresas Públicas y Privadas
	OCP4.2	En el 2020 se construirá una planta de tratamiento de agua residual en la provincia de Cajamarca. En el 2025 se construirán dos plantas más.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINISTERIO DE VIVIENDA, Empresas Públicas y Privadas
	OCP4.3	El 2021 el 20% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día. A partir del 2022, el acceso aumentará en 5% anualmente.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINISTERIO DE VIVIENDA, Empresas Públicas y Privadas
OLP5		En 2028, el número de empleos en la provincia se incrementará a 300,000. En 2016, la población ocupada por empleo formal e informal fue de 206,400 y desde el 2012 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 2.25% (INEI, 2016).		
	OCP5.1	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector pecuario a razón de 8,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 10,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas
	OCP5.2	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de lácteos a razón de 10,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 12,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINAGRI, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas
	OCP5.3	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector agrícola a razón de 15,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 18,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINEM, PRODUCE, MTPE, Empresas públicas y privadas
	OCP5.4	Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 6,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 8,000 trabajadores anualmente.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINCETUR, MTPE, Empresas públicas y privadas
OLP6		En 2028, la tasa de población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta se reducirá a 0.5. Al 2018 la tasa de analfabetismo fue de 14.80% (INEI, 2018).		
	OCP6.1	A partir del 2019 se realizarán 2 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.8.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINEDU, Colegios, Empresas públicas y privadas
	OCP6.2	A partir del 2022 se realizarán 4 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.2.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINEDU, Colegios, Empresas públicas y privadas
	OCP6.3	A partir del 2025 se realizarán 6 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 0.5.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MEF, MINEDU, Colegios, Empresas públicas y privadas

Tabla 33

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Desarrollar el bienestar de la población basado en los indicadores del Índice de Desarrollo Humano	P2. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Fomentar el empleo	P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión de la provincia	P6. Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas	P7. Promocionar el casco histórico y cultural	P8. Fomentar la formalización de las empresas y los trabajadores
FO1. Incrementar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	X		X	X	X	X		
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)			X		X	X		
FO3. Aumentar paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)				X			X	X
FO4. Aumentar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)		X		X			X	X
FO5. Ampliar la inversión en infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)		X		X		X		X
DO1. Aumentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)			X	X			X	X
DO3: Establecer el impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas.(D3,O3)	X	X	X		X	X		X
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)		X	X	X		X		
DO5: Aumentar el número de vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)			X			X		
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)				X			X	
FA2. Intensificar el desarrollo de nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	X			X	X			
FA3. Incrementar los programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	X			X	X			
FA4. Incrementar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)			X					
FA5. Incrementar programas de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	X					X	X	
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)		X			X	X		
DA3. Aumentar los proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	X		X	X	X			

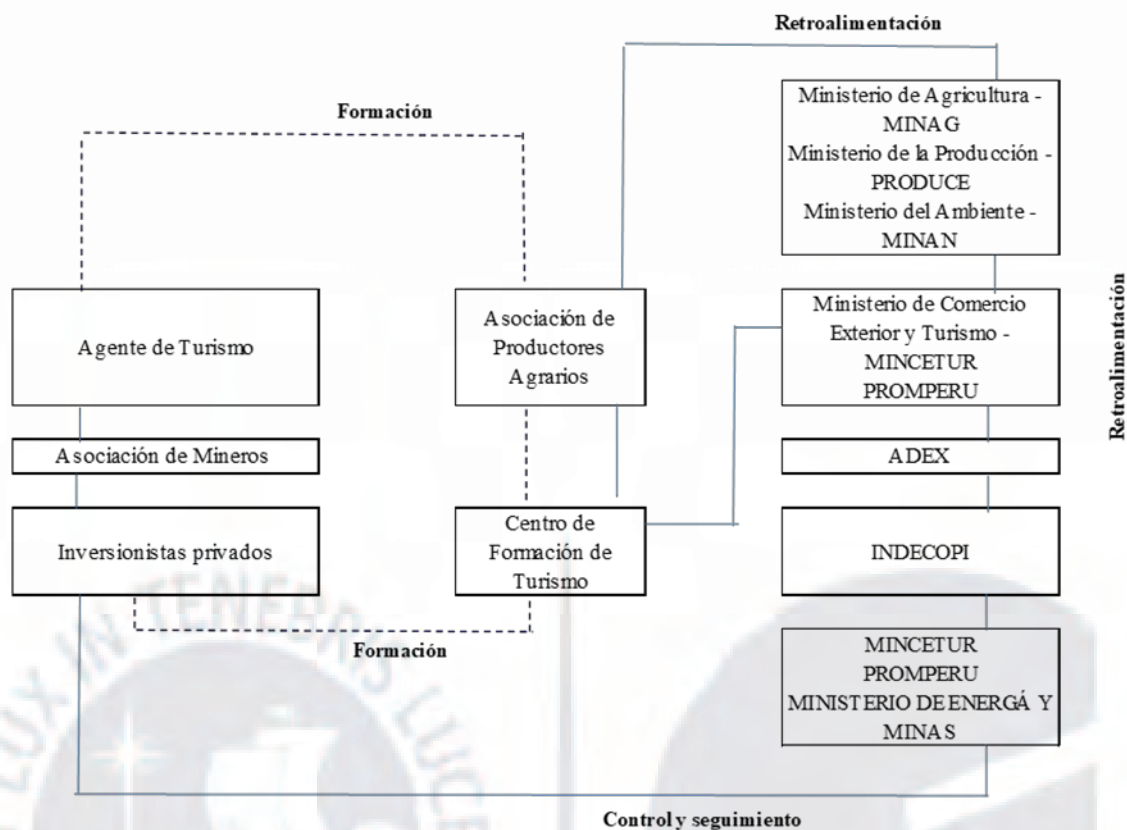


Figura 27. Organigrama de Interrelación para la provincia de Cajamarca

desalentadoras referentes a la negativa de la región para sacar adelante proyectos importantes como el caso Conga, que su viabilidad incluso podría proporcionar recursos hídricos mayores que el actual.

La ecología, definitivamente es considerada hoy por hoy un dilema debido a que Cajamarca posee el mayor número de áreas protegidas del Perú, principalmente para proteger áreas con desarrollando de ecosistemas.

Generar en la población la concientización del cuidado al medio ambiente y la responsabilidad social de cada uno, a través de colegios, entre capacitaciones, redes sociales y en programas de radiodifusión; incluyendo a las empresas como las mineras y demás empresas cuya actividad pueda tener un impacto en el medio ambiente. El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte, el Ministerio del Ambiente es el que debe velar por que en el

país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario implementar las estrategias con las políticas propuestas, para que sean ejecutadas por las Gerencias bajo el mando de la Gerencia Municipal, con el apoyo de los alcaldes distritales, y el Consejo Municipal de cada distrito. Según D'Alessio (2015) indica que una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede; por lo que, impulsado por los líderes, motivarían como factor necesario capacitaciones sobre las políticas a llevar, con el objetivo de alcanzar en largo plazo la visión para el beneficio de la población.

Durante la aplicación de las políticas propuestas, es necesario contratar el personal idóneo como la especialización en el área de trabajo para el cumplimiento de las metas. Por lo tanto, es imprescindible contar con el liderazgo del Gerente de Recursos Humanos con un excelente currículum vitae y experiencia que lo avalen, con la finalidad de elegir correctamente los perfiles del personal idóneo. De existir problemas ya sea personal o de equipo, se utilizará la capacitación como una herramienta para enrumbar el enfoque del personal; en cuanto al despido, sería como último recurso de acuerdo a ley en caso que cometan faltas, inasistencias o falta de interés en el trabajo.

La motivación se aplicaría de dos formas, la primera económica a través de bonos como el bono de cumplimiento o un bono por ganar un concurso interno por dar la mejor mejora continua. La otra forma sería el de reconocimiento, ya sea verbal por un jefe superior, por correo electrónico o mediante certificados o diplomas sobre el buen desempeño realizado durante un período determinado.

Ahora, en cuanto a personal de la institución, debe ser un personal que cumplan con cada perfil según el área asignada; especialmente los gerentes y jefes quienes deben tener experiencia comprobada en sus campos de gestión, con preferencia respaldados por diplomados o maestrías. En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión de cambio en Cajamarca está estrechamente relacionado a la situación de pobreza que atraviesa actualmente la provincia de Cajamarca.

Según el informe técnico sobre la evolución de la pobreza monetaria entre los años 2009 al 2015, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra que la región que persiste con altos índices de pobreza y pobreza extrema en estos seis años, es Cajamarca, incluida la provincia de Cajamarca, en el 2010 más del 50% de su población era pobre. Esta situación no varía y persiste hasta el 2015. En ese intervalo de tiempo otros departamentos en cambio fueron mejorando de a pocos, ese alto nivel de población con pobreza monetaria. Por ejemplo, en el 2017 Cajamarca obtuvo la pobreza más alta fluctuando entre 43,1 y 52,0 %, Amazonas presentó un intervalo de pobreza menor (de 30% a 49%) mientras que Cajamarca persistía con más de 50%. Esta situación no se cree que varíe para el 2018.

En consideración a la actual situación de Cajamarca, es de suma importancia la aplicación del plan estratégico planteado en los objetivos de largo plazo, sumado a los esfuerzos que hay que sumar al cambio de mentalidad del poblador cajamarquino, quien es conformista y sumado a desinformación mantiene una postura contraria a las inversiones mineras por miedo a la contaminación del agua y terrenos superficiales.

Los cambios al implementar las nuevas políticas se harán notar en la cultura y forma de trabajo de las Gerencias del cual está a cargo la Gerencia Municipal. Algunos colaboradores podrán temer al cambio si no saben cumplir adecuadamente las tareas, pero se rescata la experiencia del personal, por lo que las capacitaciones se implementarían, y el enfoque sería más claro con el pasar del tiempo al tener el apoyo del alcalde y el Consejo Municipal. Las actividades para la obtención de las metas serían progresivas, donde la comunicación jugará un papel fundamental para medir tanto los avances como la productividad. Además, es importante que los líderes se mantengan alerta en caso circunstancias externas cambien y que se vea comprometida en no alcanzar algún objetivo, por lo que se tendría que cambiar la estrategia y así modificar algún OLP para que OCP con nuevas políticas se implementen acorde a la actualizada realidad, y el cambio debe ser tomado como algo normal mas no como algo negativo.

7.8 Conclusiones

El presente capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido 21 objetivos de corto plazo realistas y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Asimismo, en base a las estrategias, se han planteado políticas que permitan que sean factibles y controlables. De igual forma, se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, como base, se ha propuesto una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la provincia será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración del planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015).

En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos se designarán los responsables de cada uno de ellos a través del cuadro de mando integral (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas del Control

La evaluación estratégica debe ser permanente para el mejor control de cada estrategia y que permita cambios ante condicionantes externos. Para ello es importante instaurar las perspectivas de control como aprendizaje interno, procesos, clientes o de tipo financiera. La perspectiva de control y evaluación es un proceso que se presentan especialmente por los constantes cambios en el entorno. En este capítulo, se formularán y se plantearán instrumentos de control para posibles objetivos de corto y largo plazo.

El gobierno municipal deberá apoyar estos instrumentos con el fin de velar y si fuera el caso de corregir los desvíos del proceso estratégico. Para lo cual, deberá haber un buen gerenciamiento aplicando la retroalimentación en el proceso de control y evaluación. El proceso de evaluación, comenzará con el cuestionamiento sobre las expectativas, y permitirá realizar una continua revisión de los valores y objetivos, activar la creatividad para criterios de evaluación y alternativas. Se considerará revisar los siguientes pasos:

- Revisar el momento cero y en la actualidad a las matrices EFE y EFI y una vez enfocados en el logro de los OCP y OLP.

- Desarrollar un test de desempeño en base a “medir y comparar”
- Desarrollar acciones correctivas frente a cambios de reposicionamiento de la organización utilizando el Score Balance.
- Por último, adicionar auditorías estratégicas externas relacionadas a operaciones financieras, contables a la naturaleza, comerciales y logísticas.

Asimismo, se sugieren ejecutar 4 perspectivas que ayudarán a cumplir los objetivos que según Kaplan y Norton (2001): Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos, y Aprendizaje y crecimiento organizacional.

8.1.1 Aprendizaje interno

El Aprendizaje interno involucra los avances en cuestión de mejoría desde que se inicia la implementación de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo. De esta manera se determina el alineamiento de los órganos dentro de la organización y de un liderazgo imperativo para el cumplimiento de dichos objetivos. Esta perspectiva tiene como objetivo identificar al capital humano que, ayudados por sistemas y procesos, en sinergia con el liderazgo transformador, van a ser los que determinen la orientación de la organización al cumplimiento de los objetivos trazados.

8.1.2 Procesos

Son aquellos procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Los indicadores de estos procesos son la productividad, la calidad, la innovación de los productos y servicios. De modo análogo, la provincia de Cajamarca estará en constante vigilia de sus procesos internos, como gestión y desburocratización de las decisiones tomadas como parte de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

8.1.3 Clientes

Los clientes permitirán determinar el posicionamiento o aceptación de la organización. En este sentido y de modo análogo, los pobladores de la provincia de

Cajamarca serán los que calificarán la buena o mala gestión del Gobierno Municipal.

8.1.4 Financiera

El resultado del buen manejo de la administración pública se ve reflejado en el crecimiento económico de la provincia. En ese sentido, la provincia se verá retribuida si las condiciones económicas de los pobladores e industrias mejoran.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es identificado como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015). En la Tabla 35, se detalla el Tablero de Control, con una visión integral de la organización que responde a la visión, misión valores y código de ética.

8.3 Conclusiones

El Tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la provincia, se definen los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán al Gobierno Municipalidad y a sus responsables, verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para conducir a la provincia hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Por lo tanto, mediante el BSC se puede evaluar la realización y hacer eficiente el Proceso de Planeamiento Estratégico propuesto, permitiendo mostrar a tiempo la posibilidad de desarrollar acciones de mejora continua en beneficio de la provincia de Cajamarca.

Tabla 34

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Meta
Aprendizaje Interno	OCP3.3 A partir del 2021, elaborar un plan turístico, a través de la Municipalidad, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la provincia. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de Promperú, y mantenerlo con mejora continua a través del tiempo.	Lugares turísticos	# Lugares turísticos visitados	5
Aprendizaje Interno	OCP4.1 El 2019, se capacitarán a 125,350 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en cada distrito de la provincia. Desde el 2020, la cifra aumentará en 20,000 casas por año.	Capacitación	# hogares capacitados	>=150,000 hogares
Aprendizaje Interno	OCP6.1 A partir del 2019 se realizarán 2 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.8.	Orientación escolar	# campañas o censos realizados	>= 2
Aprendizaje Interno	OCP6.2 A partir del 2022 se realizarán 4 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 1.2.	Orientación escolar	# campañas o censos realizados	>= 4
Aprendizaje Interno	OCP6.3 A partir del 2025 se realizarán 6 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 0.5.	Orientación escolar	# campañas o censos realizados	>= 6
Cliente	OCP1.1 A partir del 2019, se llevará a cabo una feria comercial o rueda de negocio anualmente, lo que permitirá dar a conocer las ventajas de la leche, y sus derivados lácteos.	Ferias	# ferias asistidas/Total de ferias realizadas	3
Cliente	OCP3.4 En el 2022 intensificar la promoción del turismo, para así recibir turistas con un gasto promedio de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	VAB turismo	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	US\$500
Cliente	OCP3.2 Desde el 2020, ejecutar el plan de mejoras de los puntos turísticos, incluidos el plan de manejo en infraestructura turística.	Lugares turísticos	#Lugares turísticos habilitados/Total lugares turísticos	2
Cliente	OCP5.1 Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector pecuario a razón de 8,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 10,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector de pecuario	>=10%
Cliente	OCP5.2 Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de lácteos a razón de 10,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 12,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector lácteo	>=15%
Cliente	OCP5.3 Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector agrícola a razón de 15,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 18,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector minero	>=15%
Cliente	OCP5.4 Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 6,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 8,000 trabajadores anualmente.	Empleo Directo	# PEA en el sector turismo	>=10%
Proceso Interno	OCP1.4 A partir del 2022, las exportaciones de la provincia serán de 10 mil toneladas por año. Del 2024 al 2028 se incrementará a 20 mil toneladas por año.	TN	# de productos exportados	55,5 mil unid.
Proceso Interno	OCP1.2 Para el año 2020, certificar los productos lácteos bajo el Global (normas medioambientales y de salud de los trabajadores), con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.	Certificaciones	#Certificaciones implementadas	2
Proceso Interno	OCP1.3 Desde el 2021, incrementar la producción de leche fresca a razón de 550 mil toneladas. A partir del 2024, 750 mil toneladas anualmente.	Producción de hectárea	# producción por hectárea	555 Tn
Proceso Interno	OCP2.1 En el 2019 habrá 50 mil ganaderos formalizados. A partir del 2022, la cifra alcanzará 100 mil ganaderos formalizados.	Ganaderos formalizados	# ganaderos formalizados	>= 50,000 ganaderos formalizados
Proceso Interno	OCP2.2 El 2020 tener operativas 3 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. Desde el 2022, el número debe duplicarse cada 2 años.	Postas de inseminación operativas	#de postas de inseminación operativas	>=10 postas
Proceso Interno	OCP2.3 El 2022 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la provincia destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EE.UU. Para el 2024, se establecerá dicha línea en cada distrito de la provincia.	Producción por líneas de ganado vacuno	# producción por línea de ganado vacuno	>= 90%
Proceso Interno	OCP4.3 El 2021 el 20% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día. A partir del 2022, el acceso aumentará en 5% anualmente.	Acceso al agua potable	% de cobertura de agua las 24 horas al día	>=50%
Proceso Interno	OCP4.2 En el 2020 se construirá una planta de tratamiento de agua residual en la provincia de Cajamarca. En el 2025 se construirán dos plantas más.	Plantas de tratamiento de agua residual	# plantas de tratamiento de agua residual	>=2 plantas
Financiera	OCP 3.1 A partir del 2019, incrementar el presupuesto participativo anualmente para cada una de sus distritos en 5% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.	Presupuesto participativo	% de incremento en S/ para infraestructura turística	>=5%

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Cajamarca

La competitividad de una organización se encuentra caracterizada por la forma cómo usan sus recursos escasos. Así, una organización que obtiene mayor provecho que otro, será más competitiva que su contraparte, es decir, su productividad será mayor.

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Cajamarca

El IMD (*Institute for Management Development*) expone anualmente un ranking de competitividad nacional a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona la totalidad de sus recursos y capacidades para incrementar el bienestar de sus habitantes. La medición se realiza mediante cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura.

Centrum Católica mostró los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 del Institute for Management Development (IMD) y en el mismo Perú se ubica en el lugar 54, una posición mejor respecto al año 2017.

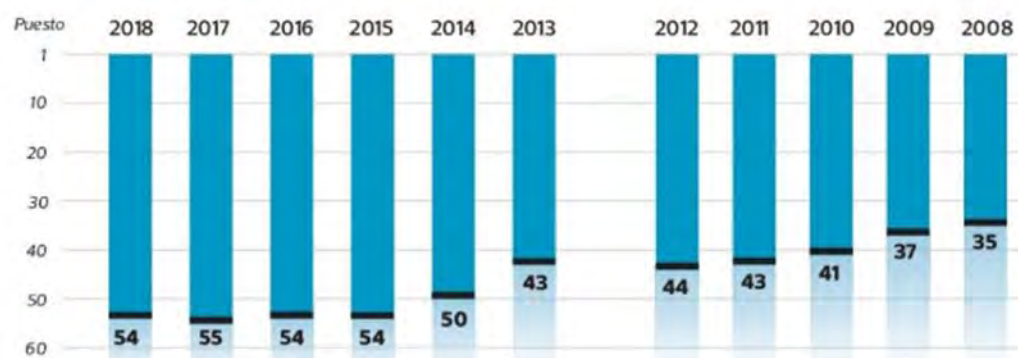


Figura 28. Puestos en el ranking de competitividad.

Tomado de Diario el comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/imd-peru-continua-10-paises-competitivos-noticia-521968>

Según el diario el comercio, “el puntaje total alcanzado por Perú es menor que de la edición previa, pues en el 2017 fue de 60.98, y en este año es de 60.24. Este resultado se explica, de manera general, por el avance de solo uno de los cuatro pilares: Eficiencia en los

negocios, el cual mide el grado en el que el entorno nacional promueve a las empresas a desempeñarse de manera innovadora, rentable y responsable”.

El estudio define que los pilares con caídas para el Perú fueron: Desempeño económico y Eficiencia del Gobierno, que evalúan la situación macroeconomía doméstica y grado en que las políticas del gobierno llevan a ascendentes niveles de competitividad. En la tabla siguiente se puede apreciar el ranking para América del sur y para el año 2014, donde el Perú está ubicado en el puesto 50.

Tabla 35

Ranking mundial de competitividad 2014 – América del Sur

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014 - 2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	↓ -1
Perú	35	37	41	43	44	43	50	↓ -7
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	↓ -3
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	↓ -3
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	↑ 1
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	→ 0

Nota. Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD”, por el Comercio, 21 de Mayo 2014, recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>

La caída es debido al avance de un solo pilar, Eficiencia en los negocios, que mide el grado nacional de promoción de las empresas se desenvuelven en responsabilidad, rentabilidad e innovación. Los otros 3 pilares sufrieron caídas preocupantes y desfavorables para el país.

Según el índice IMD el Perú en la actualidad está en una situación mundial desfavorable competitivamente, por tanto, la provincia de Cajamarca se posiciona entre las regiones, incluyendo la provincia de Cajamarca, menos competitivas del Perú ubicándola en la posición 23.01 y en última ubicación en pilares de competitividad, como se observa en la Figura 29, además se muestra a Cajamarca desfavorablemente en el ranking en la mayoría de sectores, entorno económico y laboral, educación, salud e infraestructura. En ese sentido, es

necesario laborar en estos aspectos para incrementar la competitividad de Cajamarca y lograr alcanzar la visión del Plan Estratégico de la provincia de Cajamarca planteado.

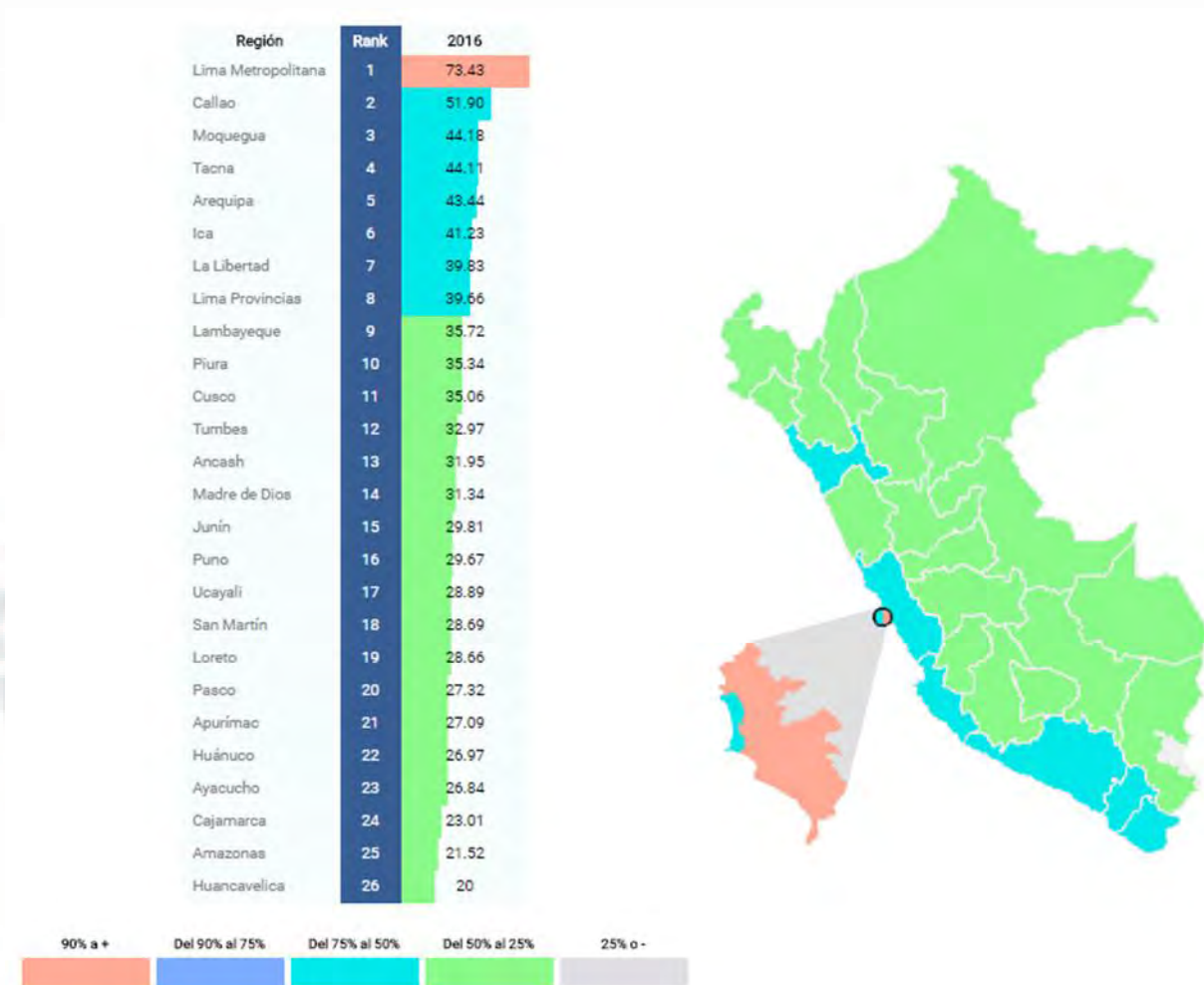


Figura 29. Índice de competitividad regional 2016.
Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú,” por Centrum, 2016
(<http://www.icrp.pe/?K=6>)

En la figura 30, se esboza el desarrollo del Diamante de Porter para investigar la competitividad de Cajamarca.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Cajamarca

La provincia de Cajamarca debido a su demasiada dependencia a la minería fue perdiendo competitividad a lo largo de los últimos años, y por la descendencia minera en la

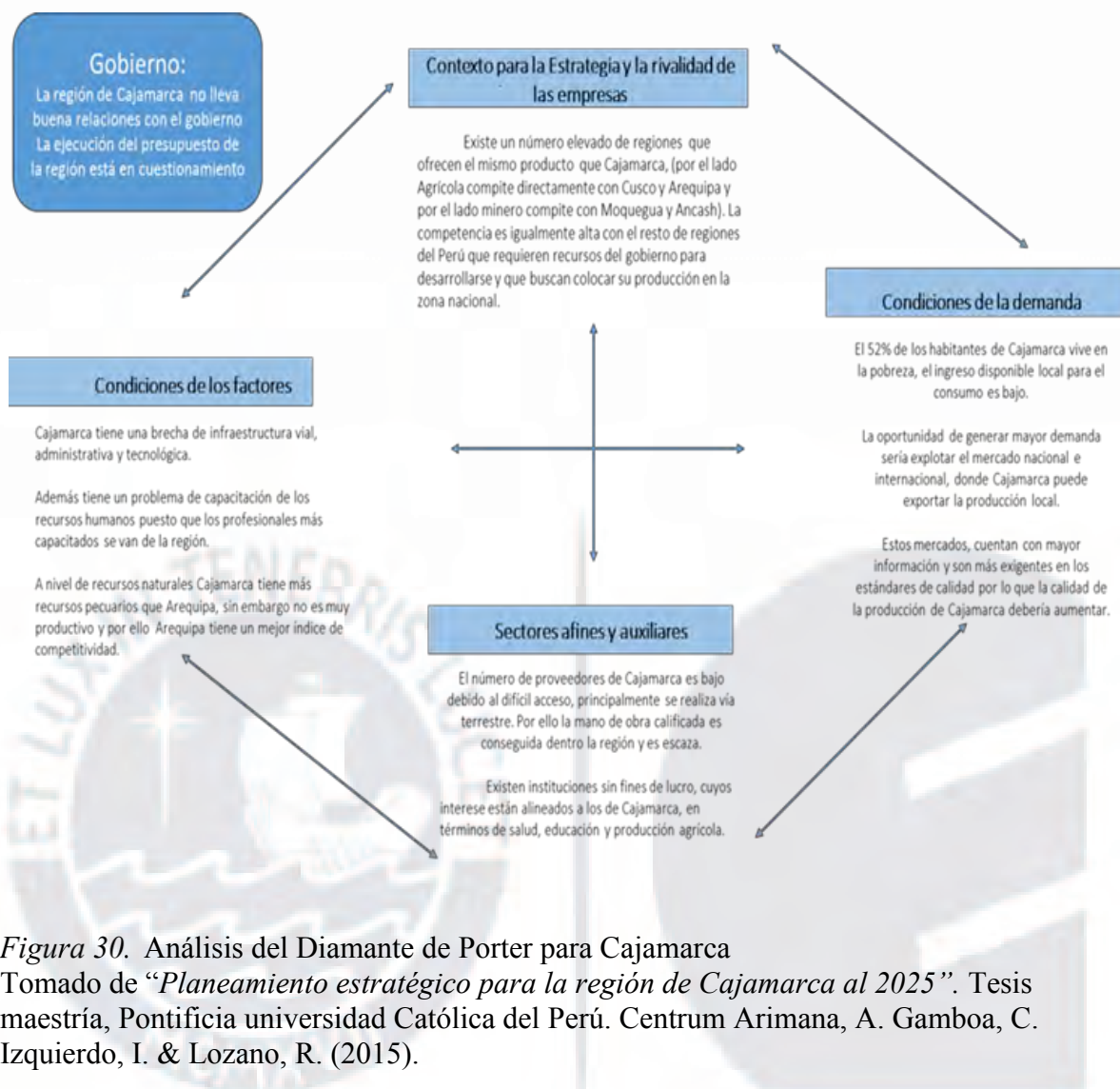


Figura 30. Análisis del Diamante de Porter para Cajamarca Tomado de “Planeamiento estratégico para la región de Cajamarca al 2025”. Tesis maestría, Pontificia universidad Católica del Perú. Centrum Arimana, A. Gamboa, C. Izquierdo, I. & Lozano, R. (2015).

región norte del país ha creado un problema muy serio para su desarrollo, entre las ventajas competitivas que posee Cajamarca está en generar crecimientos importantes en sectores productivos, que permitan la distribución adecuada de la riqueza, ofreciendo desarrollo a la población como:

- Tener el primer lugar en el Perú en cantidad de cabezas de ganado, que permitirá el desarrollo pecuario.
- Ubicación privilegiada limítrofe para proveer el comercio exterior con Ecuador.
- Posee gran cantidad de atractivos complejos turísticos, para desarrollar el turismo

- Gran expansión de áreas de cultivo agrícola con una gran diversidad de productos tradicionales y no tradicionales con demanda creciente en el mundo, permitiéndole desarrollar el sector agrícola.
- La interconexión vial con Brasil y accesos al océano Atlántico facilitará la salida de sus productos al mundo, obteniendo competitivos precios de transporte.
- Para la generación de *Clústeres*, posee un corredor económico ubicado en la provincia de Cajamarca.
- Su posicionamiento obtenido en sus productos lácteos procesados como el queso y la mantequilla, principalmente le seguirá permitiendo ampliar el sector pecuario.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Cajamarca

La provincia de Cajamarca está ubicada en un lugar privilegiado en el Perú, por tanto, los clústeres potenciales están reconocidos en los importantes corredores económicos, asociado a la actual infraestructura vial y que todavía falta asfaltar, por el comercio y la producción que se genera dentro de los corredores situados en el sector sur de la región Cajamarca que a continuación detallamos:

Sector Sur:

Principal clúster de Minería: Donde alberga los proyectos de exploración encabezado por Minas Conga, China Linda, Colpayoc, San José, etc.

Clúster de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales: como el maíz amarillo, papa, alfalfa y trigo.

Clúster de Turismo: Con más de 13 atractivos turísticos potenciales.

Clúster pecuario: Relevante en sector debido a la alta calidad de la carne y lácteos

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La provincia de Cajamarca contiene importantes actividades económicas que permite su agrupación estratégica en Clústeres, con la finalidad de aumentar la competitividad. En ese sentido, se han identificado los siguientes aspectos:

- Acceder a economías de escalas tanto mineras como agrícolas, principalmente.
- Trasmisión de experiencias entre diversos productores del Clúster en sectores, obtenidas a partir de las capacitaciones en mejoras de la calidad de productos y manufactura, reduciendo el riesgo en la producción.
- La obtención de asociaciones con el gobierno para conseguir beneficios tributarios.
- Generación de mejor entorno empresarial de Cajamarca donde se incluyan emprendimiento e innovación.

9.5 Conclusiones

La provincia de Cajamarca está posicionada entre las últimas provincias a nivel nacional e internacional en relación a la competitividad, sumado a que posee una de las poblaciones más pobres y deficiente conexión vial, agravan el problema. Por lo tanto, es necesario ejecutar acciones estratégicas cuanto antes con la finalidad de elevar la competitividad provincial de Cajamarca.

Mediante la elaboración del trabajo se han identificado ventajas competitivas que se deben aprovechar, dejando de depender principalmente de la minería, que en los últimos años ha dejado de aportar a la región como canon minero, significativamente.

Se debe promover otras actividades como la agricultura, pecuario y turismo, principalmente, sin dejar de lado a otros sectores.

Se plantea la generación de clústeres agrupadas en sectores que facilitará el desarrollo económico permitiendo una producción de calidad, muy ventajosa e incrementará la producción de los diversos sectores económicos incluido la minería.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral contiene todo el proceso estratégico que se ha formulado para la provincia de Cajamarca, que dará soporte al control de este, y permitirá realizar las acciones correctivas en caso se requiera para la obtención de la visión.

El presente plan estratégico, como se muestra la Tabla 37, se detallan la visión, los intereses de la provincia de Cajamarca, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los OLP, OCP, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la elaboración del plan estratégico se analizó el entorno externo e interno, con esa información se estableció la visión de la infraestructura vial de la provincia de Cajamarca. Con la finalidad de concretar la visión, se formuló seis objetivos a largo plazo. Posterior a esto, se elaboraron los OCP, que permitirán al ser cumplidos alcanzar la visión deseada. Los OCP se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos, se realizará por medio de los indicadores descritos en el balanced scorecard. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas directrices más importantes (D'Alessio 2015).

10.2 Conclusiones

A través del plan estratégico integral de la provincia de Cajamarca, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2028.

1. La provincia de Cajamarca posee un gran potencial en recursos naturales como la minería y los productos agrícolas que, ante las oportunidades que se presentan actualmente en el entorno, no son aprovechadas eficazmente debido a dificultades en acuerdos, negociación y orientación política, ello lo demuestra la evaluación

Tabla 36

Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Cajamarca

VISIÓN: "En el año 2028, la Provincia de Cajamarca será reconocida como la más competitiva de la Región, generando un crecimiento sostenible de la Provincia, impulsando actividades económicas como el turismo, la agricultura, la pecuaria y el aumento de la producción local, forjando así mejoras en los indicadores de desarrollo, liderando con el ejemplo el crecimiento de las otras provincias y por lo tanto generando el aumento de la competitividad de la Región"								
INTERESES ORGANIZACIONALES: 1. Organizar los ingresos por mayor producción de lácteos que permitan aumentar la oferta en el mercado interno y externo. 2. Incrementar los ingresos por la mayor producción minera. 3. Incrementar los ingresos del turismo. 4. Incrementar el empleo formal.	OBJEIVOS A LARGO PLAZO						PRINCIPIOS CARDINALES: 1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.	VALORES Proactividad de los funcionarios públicos y la sociedad civil en busca de mejores resultados de la provincia. Cooperación para realizar el trabajo en consenso y en equipo, en el cual todos los integrantes se encuentren involucrados y comprometidos. Responsabilidad social y medioambiental característica que debe predominar en todos los ciudadanos con mayor monitoreo en el sector empresarial que se encuentre reflejado en sus obras, capacidades y liderazgo en sus actividades. Respeto al prójimo, a la tradición y a las costumbres, una característica propia de los ciudadanos en favor de su desarrollo y el cuidado a su patrimonio. Integridad característica del poblador cajamarquino, debe ser conservada ante cualquier circunstancia y en todos los ámbitos para conseguir respeto moral y confiabilidad. Honradez, que prevalezca en todo accionar en todos los pobladores, sobretodo en aquellos líderes, funcionarios y responsables del desarrollo y competitividad de Cajamarca.
ESTRATEGIAS REIENDAS	OLP 1. En 2028, el sector de producción de productos lácteos generará S/1500,000 de ingresos. El 2017, dicha manufactura facturó S/690,001 (INEI, 2017).	OLP 2. El 2028, la industria pecuaria generará S/3500,000 de ingresos. El 2016, se percibió S/13'000,000 (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).	OLP 3. Para el 2028, el turismo atraerá más de 190,000 personas. El 2016 arribaron 129,316 turistas entre nacionales y extranjeros a la provincia, desde el 2007 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 3%(INEI 2016).	OLP 4. El 2028 la provincia de Cajamarca incrementará el indicador de nutrición y cuidados médicos básicos en un nivel alto, mayor a 80 de acuerdo al ranking IPSR. El 2017 tuvo un nivel medio bajo de 64.38 (Centrum, 2017).	OLP 5. En 2028, el número de empleos en la provincia se incrementará a 300,000. En 2016, la población ocupada por empleo formal e informal fue de 206,400 y desde el 2012 se ha tenido un crecimiento anual promedio de 2.25%(INEI 2016).	OLP 6. En 2028, la tasa de población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta se reducirá a 0.5. Al 2018 la tasa de analfabetismo fue de 14.80% (INEI 2018).	POLÍTICAS	
FO1. Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores agroindustria, agro exportación y turismo. (F2,F2,F4,F7,O1,O2,O3,O4)	SI	SI	SI	NO	SI	NO	<p>P1. Desarrollar el bienestar de la población basado en los indicadores de Desarrollo Humano.</p> <p>P2. Cumplir con los estándares de calidad y responsabilidad social.</p> <p>P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor.</p> <p>P4. Fomentar el empleo.</p> <p>P5. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión de la provincia.</p> <p>P6. Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas.</p> <p>P7. Promocionar el casco histórico y cultural.</p> <p>P8. Fomentar la formalización de las empresas y los trabajadores.</p> <p>Los representantes de la provincia deben tener presente el tema de justicia y equidad para todos y que entre sus deberes se encuentran cumplir con las normas implementadas por ley vigente, así como hacer valer sus derechos que son establecidos para todos con igualdad.</p> <p>Cumplimiento de la legislación aplicable: toda la gestión realizada debe estar dentro del marco legal normativo vigente, fiscalizado y transparente.</p> <p>Rechazo total de la corrupción: actuar de manera transparente y erradicar la visión de corrupción en las entidades públicas, lo cual se demostrará con una gestión eficiente y responsable.</p> <p>Transparencia: la información a la que se pueda tener acceso de manera directa o indirecta por las funciones desempeñadas y que no sean de carácter público no puede ser difundida ni utilizada en beneficio propio o de terceros.</p> <p>Igualdad de oportunidad con equidad de género: basado en la no discriminación y reconocimiento de las competencias que posee cada persona.</p> <p>Preservación del medio ambiente: la cultura de prevención medio ambiental, permite generar conciencia en la población y formar ciudadanos con responsabilidad para garantizar el desarrollo sostenible.</p>	
FO2. Implementar un plan de innovación pecuaria para obtener ganados de mejor calidad (F2,F3,F5,F7,O1)	SI	NO	NO	NO	SI	NO		
FO3. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Europa, Asia. (F2,O4)	NO	NO	SI	NO	SI	NO		
FO4. Desarrollar la promoción de los productos naturales manufacturados de la provincia, como son los productos derivados de la leche, a través de PROMPERÚ. (F3,O4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO		
FO5. Desarrollar o potenciar la infraestructura pública, teniendo como fuente directa, el mayor dinamismo de la actividad pecuaria y turística (F2,F6,O4)	NO	SI	NO	NO	SI	SI		
DO1. Fomentar la inversión privada en turismo para lograr la diversificación de la economía atrayendo nuevos capitales en negocios afines, lo que mejorará el valor comercial de la provincia (D4,O3)	NO	NO	SI	NO	SI	NO		
DO3. Desarrollar un análisis de impacto de las inversiones de la Municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de las metas propuestas.(D3,O3)	NO	NO	NO	SI	SI	SI		
DO4. Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en la cadena productiva de leche (D2,O4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO		
DO5. Desarrollar las vías de comunicación terrestre para atender el rápido acceso de flujo comercial de la provincia (D4,D5,O1)	SI	SI	SI	SI	SI	NO		
FA1. Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas (F1,F3,F5,A1,A4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO		
FA2. Desarrollar nuevos proyectos pecuarios con el uso de tecnología, mitigando el riesgo de muerte de los diversos ganados(F2,F5)	NO	SI	NO	NO	SI	NO		
FA3. Desarrollar programas de emprendimiento con el apoyo de las Cámaras de Comercio de la región Cajamarca, para que los hogares puedan generar sus propios negocios con sostenibilidad en el tiempo (F5,A4)	NO	NO	NO	NO	SI	NO		
FA4. Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región (F2,F5,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
FA5. Desarrollar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública (F4,A5)	NO	SI	NO	NO	SI	SI		
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos hidrobiológicos y cambios climáticos que permita disminuir los efectos de los desastres naturales(D1,D4,D5, A1)	NO	NO	NO	NO	SI	NO		
DA3. Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales (D3,A2,A4)	SI	NO	NO	NO	SI	NO		
TABLERO DE CONTROL	OBJEIVOS DE CORTO PLAZO							TABLERO DE CONTROL
1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva cliente. 3. Perspectiva procesos internos. 4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	<p>OCF 1.1. A partir del 2019, se llevará a cabo una feria comercial o rueda de negocio anual, lo que permitirá dar a conocer las ventajas de la leche, y sus derivados lácteos.</p> <p>OCF 1.2. Para el año 2020, certificar los productos lácteos bajo el Global (normas medioambientales y de salud de los trabajadores), con el fin de brindar confianza al consumidor nacional e internacional.</p> <p>OCF 1.3. Desde el 2021, incrementar la producción de leche fresca a razón de 550 mil toneladas. A partir del 2024, 750 mil toneladas anualmente.</p> <p>OCF 1.4. A partir del 2022, las exportaciones de la provincia serán de 10 mil toneladas por año. Del 2024 al 2028 se incrementará a 20 mil toneladas por año.</p>	<p>OCF 2.1. En el 2019 habrá 50 mil ganaderos formalizados. A partir del 2022, la cifra alcanzará 100 mil ganaderos formalizados.</p> <p>OCF 2.2. El 2020 tener operativas 3 postas de inseminación artificial para la producción de razas superiores como Belmont Red, Africander, Hereford y Shortorn. Desde el 2022, el número debe duplicarse cada 2 años.</p> <p>OCF 2.3. El 2022 establecer una línea de producción especializada en cortes de carne de vacuno en la provincia destinadas a la exportación para los países de China, Corea del Sur, Japón y EEUU. Para el 2024, se establecerá dicha línea en cada distrito de la provincia.</p>	<p>OCF 3.1. A partir del 2019, incrementar el presupuesto participativo anualmente para cada una de sus distritos en 5% en coordinación con el Gobierno Central y Regional que permita mejorar la oferta de: hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados.</p> <p>OCF 3.2. Desde el 2020, ejecutar el plan de mejoras de los puntos turísticos, incluidos el plan de manejo en infraestructura turística.</p> <p>OCF 3.3. A partir del 2021, elaborar un plan de promoción intensivo, con el apoyo técnico de Promperú, y mantenerlo con mejora continua a través del tiempo.</p> <p>OCF 3.4. En el 2022 intensificar la promoción del turismo, para así recibir turistas con un gasto promedio de 500 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.</p>	<p>OCF 4.1. El 2019, se capacitarán a 125,350 viviendas en alimentación saludable para menores de 5 años en cada distrito de la provincia. Desde el 2020, la cifra aumentará en 20,000 casas por año.</p> <p>OCF 4.2. En el 2020 se construirá una planta de tratamiento de agua residual en la provincia de Cajamarca. En el 2025 se construirán dos plantas más.</p> <p>OCF 4.3. El 2021 el 20% de la población tendrá el acceso al agua potable las 24 horas del día. A partir del 2022, el acceso aumentará en 5%anualmente.</p>	<p>OCF 5.1. Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector pecuario a razón de 8,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 10,000 trabajadores anualmente.</p> <p>OCF 5.2. Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector de lácteos a razón de 10,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 12,000 trabajadores anualmente.</p> <p>OCF 5.3. Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector agrícola a razón de 15,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 18,000 trabajadores anualmente.</p> <p>OCF 5.4. Desde el 2019, incrementar el número de trabajadores directos en el sector turismo a razón de 6,000 trabajadores al año. A partir del 2023, aumentar a 8,000 trabajadores anualmente.</p>	<p>OCF 6.1. A partir del 2019 se realizarán 2 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 18.</p> <p>OCF 6.2. A partir del 2022 se realizarán 4 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 12.</p> <p>OCF 6.3. A partir del 2025 se realizarán 6 campañas de orientación escolar por año, las cuales reducirán el número de población de edad escolar que no asiste a la escuela (6 a 16 años) a 0.5.</p>		<p>1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva cliente. 3. Perspectiva procesos internos. 4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento</p>
RECURSOS								
(a) Recursos financieros (b) Recursos físicos (c) Recursos humanos (d)Recursos tecnológicos								

externa realizada a nivel país y región, así como las evaluaciones comparativas realizadas a nivel nacional e internacional. En todos estos casos se evidencia la imperiosa necesidad de desarrollar capacidades que permitan fortalecer sus capacidades de respuesta ante las oportunidades y amenazas.

2. El análisis externo, evidenció que el entorno nacional e internacional ofrece ventajas para el desarrollo de la provincia de Cajamarca que se debe aprovechar con el fin de impulsar, desarrollar y llevar a otro nivel competitivo a sus principales actividades económicas (minería, turismo y agropecuario). Una amenaza que puede impactar es el riesgo latente de una nueva crisis económica internacional y los conflictos regionales que afectan la actividad productiva de la provincia al restringir nuevas inversiones. Del mismo modo afecta el traslado de personas de y hacia la provincia de Cajamarca, sobre todo el flujo de turistas extranjeros.
3. El sector minero ha sido el mayor dinamizador del PBI de Cajamarca en las últimas dos décadas. Por otra parte, la industria de derivados lácteos y café se perfila como potencia para ser una fuente importante de ingresos para la región, esto debido a que son industrias muy rentables y además se cuenta con condiciones geográficas, climáticas y de suelo propicias para el desarrollo de estas actividades. Es por eso que las estrategias establecidas están orientadas a dar accesibilidad y a ser facilitadoras para el desarrollo de estas industrias en la Región de Cajamarca, ya que de esta forma se podrán alcanzar los objetivos de educación y empleo
4. Los intereses planteados para la provincia permitirán dinamizar su economía, incrementando el aumento de la producción de productos lácteos, la minería, potenciar el turismo, que permita incrementar la generación de empleo.
5. En los últimos años el número de visitantes nacionales y extranjeros se ha incrementado, sin embargo, existen deficiencias marcadas para abastecer la

demanda turística. La infraestructura en hotelería y restaurantes no es suficiente para albergar a los visitantes, a esto se suma que los operadores turísticos están en formación y carecen de capacitación en atención de turistas e idiomas.

6. Actualmente, la administración municipal es poco eficiente por la falta de personal capacitado en gestión pública y la alta rotación de los puestos, lo que genera demoras innecesarias en el servicio al usuario. Para afrontar el crecimiento, es necesario su ejecución financiera mantenga control estricto de sus ingresos para enfrentar los gastos, a través de la supervisión de auditores a cargo de la Contraloría General de la República.
7. La provincia de Cajamarca debe orientarse a satisfacer las necesidades básicas de la población, entre las que se encuentra el trabajo digno, estudios de acuerdo con el estándar, alimentación apropiada e infraestructura óptima. Para lograr lo señalado, demanda de una serie de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que en conjunto deben ser administrados eficientemente orientadas y enmarcadas en valores y código de ética.
8. La provincia de Cajamarca tiene falencias respecto a la gestión de sistemas de información, procesos ediles, tiempos de atención, tecnología de punta, solidez financiera y corrupción. La administración debe orientarse a la ejecución de los planes de desarrollo que promuevan la inversión en la promoción y recepción del turismo y la agricultura tecnificada que incrementen la productividad de las tierras. Además, es de vital importancia contar con el soporte de una sólida estructura organizacional que facilite la coordinación y fomente la integración con las municipalidades provinciales y distritales, así como la conexión con asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y otros actores del ecosistema de desarrollo social fomentando siempre una cultura anticorrupción.

9. Las estrategias retenidas y las perspectivas de control a través del BSC indican que gran parte de las acciones a ejecutar están en los procesos internos y cliente.

10.3 Recomendaciones

1. La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe implementar a corto plazo el presente plan estratégico, para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores desarrollados en la presente tesis, poniendo todos los recursos necesarios y apoyándose en las empresas privadas.
2. La Municipalidad Provincial de Cajamarca debería implementar un programa de sensibilización, dirigido a los principales representantes de los grupos de interés con respecto al presente plan estratégico: (a) fuerzas políticas, (b) sector educación, (c) sector salud, (d) inversionistas y (e) gobierno regional; dado que ellos están incluidos dentro de las soluciones y opciones de mejora.
3. La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe desarrollar alianzas estratégicas con la inversión privada para concretizar su compromiso con la mejora e implementación de infraestructura moderna (cadenas de hoteles, agencias de turismo y transporte, cadenas de restaurantes, redes de comunicación, entre otros) relacionados al turismo para brindar un mejor servicio y lograr captar una mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.
4. El alcalde de la Provincia debe reorganizar la nueva estructura del Gobierno Municipal, depurando a los funcionarios más eficientes, transparentes y honestos, con el fin de obtener mejoras en la gestión municipal y los servicios prestados a la población.
5. La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe realizar programas mediante los cuales promueva la formalización de micro y pequeños empresarios, con el fin de incrementar el número de empleos directos en la Provincia.

6. La Municipalidad Provincial de Cajamarca debe destinar recursos para el desarrollo de la infraestructura pública que permita mejorar los servicios básicos de salud, educación y nutrición y; servicios públicos como agua, desagüe, luz y comunicaciones.
7. La Municipalidad Provincial de Cajamarca, debe realizar estudios de mercado para evaluar los perfiles de los turistas nacionales y extranjeros a fin de brindar un servicio turístico para cada tipo de visitante, a través de encuestas, ya que hoy en día existe un crecimiento de turistas y a mediano plazo habrá mayor demanda en dicho sector.
8. La Municipalidad Provincial de Cajamarca, debe tener un control permanente de todos los procesos implementados y estar atentos a los cambios que deben hacerse en el camino. Todo proceso de implementación es dinámico y se debe evaluar las estrategias retenidas y, de ser necesario, crear las de contingencia para que los cambios sean realizados oportunamente, y así tener una mejora continua del Plan Estratégico.

10.4 Futuro de la Provincia de Cajamarca

La implementación del Plan estratégico tiene como principal objetivo en el 2028, llegar a cumplir con la visión, cual es el de llegar a tener vías y líneas de comunicación efectivas, para un mayor desarrollo tanto para las empresas como para el resto de la población, facilitando el comercio interno y externo. Una vez llegado con el destino propuesto, la provincia de Cajamarca.

Primero, la provincia de Cajamarca contará con un aeropuerto ampliado y modernizado, contando con mayor capacidad para el flujo de turistas cual está proyectado a seguir creciendo debido a las promociones turísticas ofrecidas tanto a nivel nacional como a

nivel mundial, proyectan a la provincia de Cajamarca como uno de los principales destinos turísticos del Perú.

El flujo de comercio aumentaría, pero no colapsaría en tráfico, al haber mejores carreteras y un área industrial para albergar tanto a los almacenes, como a fábricas para la transformación de materia prima y apoyar a la agroindustria, haciendo que la industrialización de la provincia de Cajamarca crezca, ayudado por los incentivos tributarios y el orden impuesto por las autoridades

El futuro de la provincia está sustentado en los siguientes factores como se observa en la Tabla 38.

Tabla 37

Futuro de la Provincia de Cajamarca

	Descripción	Objetivos a Cumplir	Situación Actual 2017
	Producción de leche y derivados lácteos	S/1'500,000	S/690,001
	Turismo (Personas)	190,000	129,316 (año 2016)
	Canon Minería (oro/cobre)	US\$1,800,000	US\$ 395,000
	Empleo directo	300,000	206,400 (año 2016)

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). Niveles Socioeconómicos 2017.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Cajamarca: atractivos turísticos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). Caracterización Cajamarca. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Blogs.gestion.pe. (2017). ¿Por qué la economía peruana está desacelerada? Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>
- Blogs.gestion.pe. (2015). MEM: Sector minero generó más de 200,000 empleos directos en Julio. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mem-sector-minero-genero-200-000-empleos-directos-julio-99441>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). “Plan Bicentenario al 2021” CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2010). Propuesta de Metas educativas e indicadores al 2021. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/Publicaciones/Folleto_Metas2021_setiembre.pdf
- Centrum Católica. (2017). Índice de progreso social regional del Perú 2017. Recuperado de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/folleto.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). Ranking de Competitividad Mundial 2016. Centrum Católica.
- El Comercio. (2017). BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2009). Potencial turístico de la región Cajamarca. Dircetur. Recuperado de: http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/Expo_PotTuristico.pdf
- Gobierno Regional de Cajamarca (2010). Plan de Desarrollo Regional Concertado Cajamarca 2021. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2016). Cajamarca, región agrícola y ganadera. Recuperado de: <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/cajamarca-region-agr-cola-y-ganadera>.

Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). “Censos Nacionales 2007: XI

de Población y VI de Vivienda”. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Compendio estadístico

Cajamarca 2016. Recuperado de

https://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú: Síntesis estadística 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Síntesis Estadística 2016.

Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Compendio Estadístico 2016.

Recuperado de

https://issuu.com/patrones/docs/compendio_estadistico_cajamarca__20

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Series Nacionales –

Estadísticas – Economía. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). Nota de Prensa: Más de

Medio Millón de Maestros en el Perú celebran su día. Recuperado de

<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n143-2017-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). Indicadores del VI Censo Nacional de Comisariás 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1528/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Indicadores del producto Bruto interno por departamentos 2007-2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_5.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Nota de Prensa: Cajamarca es la tercera región con mayor analfabetismo del Perú. Recuperado de <https://almanoticias.com/2018/11/07/inei-cajamarca-es-la-tercera-region-con-mayor-analfabetismo-del-peru/>

Instituto Peruano de Economía (2017). Estadísticas. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Larepublica.pe. (2017). La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/877517-conoce-las-cifras-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-peru>.

Ministerio de Agricultura (2017). Cajamarca: Cosechando desarrollo en la sierra nororiental 2011 - 2016. Recuperado de <http://minagri.gov.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/cajamarca.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Reporte regional de comercio Cajamarca. Recuperado de https://www.mincetur.gov.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Cajamarca_2017.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005). PERÚ EN EL MUNDO. Recuperado de

http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). Marco Macroeconómico Multianual

2017-2019. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). Presupuesto aprobado año 2017.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Educación. (2015). Cajamarca: ¿Cómo vamos en educación? Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4702>

Municipalidad Provincial de Cajamarca (2013). Plan de Desarrollo Concertado de la

provincia de Cajamarca al 2021. Recuperado de

http://www.municaj.gob.pe/webmpc/archivos/presupuestal/pdc_2021.pdf

Municipalidad Provincial de Cajamarca (2016). Plan de Desarrollo Concertado Municipal

Provincial: Cajamarca al 2021. Recuperado de

<http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

Peru.travel. (2017). Geografía y Clima de Perú | Perú Travel. Recuperado de:

<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Perúoptours (2005). Mapa de la provincia de Cajamarca. Recuperado de

http://www.peruoptours.com/index06ca_mapa_cajamarca.html

Presidencia del Consejo de Ministros. Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020.

Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Semana Económica. (2017). Semana Económica. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/153905-sueldo-minimo-cual-seria-el-efecto-de-un-aumento-en-la-economia/>

Sistema Nacional Georreferenciado Sayhuite (2018). Plataforma Digital de Presidencia

Consejo de Ministros – Secretaria de Gobierno Digital. Recuperado de

<http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/map.phtml>

Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2017). Nota de Prensa: Informe Global de

Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

UNESCO. (2017). Perú. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>

World Economic Forum. (2016). The Global Competitiveness Report 2015–2016.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.