

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



**Planeamiento Estratégico de la
Provincia de San Pablo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alonso Javier Maturana Pacheco

Luis Alberto Núñez Gonzales

Marlon Rivas Huamán

Carol Rosell Vásquez

Martha Evelyn Zárate Flores

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A mi esposa, hijos, padres y amigos, quienes confiaron en mí y apoyaron cada uno de los pasos en esta etapa. Gracias por hacer de mi un mejor profesional y, por sobre todo, una mejor persona y padre de familia.

Alonso Maturana

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y en especial de este gran logro.

Luis Núñez

A mis hermosos padres, por su paciencia, comprensión por no dedicarles el tiempo por esta travesía alcanzada, a toda la familia y amigos que se involucraron con la aventura.

Marlon Rivas

A Dios. A mi madre, por su constante motivación y amor, y a mi tía Angélica, por su cariño y bondad. A ambas porque me han enseñado que sin esfuerzo y sacrificio no hay recompensa. Porque todo se puede lograr si uno se lo propone. Sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta aquí, el punto de partida de un futuro más exitoso.

Carol Rosell

A Dios y a ustedes padres por ser mi ejemplo de superación y perseverancia. Por su incondicional apoyo, dedicación, paciencia y motivación. Por enseñarme que todo logro es el resultado del esfuerzo propio. Por empujarme a ser una mejor persona cada día, por su confianza y predisposición desinteresada de asistirme cuando más lo necesite.

Martha Zárate

Dedicatorias

A mi familia y amigos. Sin ustedes nada de esto tendría sentido.

Alonso Maturana

A Dios y a mi familia por permitirme crecer cada día como persona y como profesional; además por estar presentes en cada uno de mis logros.

Luis Núñez

A mis adorados padres Dora y Rodrigo, a mis hermanos y amigos

Marlon Rivas

A Dios, a mis ejemplares padres y a mi grandiosa familia, por su constante confianza, motivación e inspiración para luchar día a día por alcanzar mis objetivos de desarrollo y superación personal y profesional.

Martha Zarate

Resumen Ejecutivo

Siguiendo el proceso estratégico, desarrollado por D'Alessio (2015), se ha elaborado este planeamiento estratégico para la provincia de San Pablo, ubicada en la región de Cajamarca, al norte del Perú. En la actualidad, esta provincia cuenta con tierras aptas para el cultivo y con recursos que podrían ser explotados turísticamente, pero se enfrenta con debilidades como una infraestructura deficiente y muy bajo nivel educativo entre su población. Es por ello que en la actualidad no ha logrado producción masiva de los cultivos, que se hacen con fines de subsistencia, ni se ha desarrollado la actividad turística, de forma constante y sostenible. Para que la provincia de San Pablo logre incrementar su producción agrícola y recibir cada vez más visitantes, logrando elevar la calidad de vida de sus pobladores, requiere implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollar rutas de turismo de aventura, (b) penetrar en el mercado nacional de granos secos, (c) penetrar en el mercado nacional de tubérculos, (d) desarrollar productos procesados a partir de tubérculos, (e) desarrollar un servicio completo de alimentación escolar para los niños y jóvenes que permanezcan en el sistema educativo formal, (f) crear un sistema de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio, y (g) desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.

Abstract

Following the strategic process proposed by D'Alessio (2015), this strategic planning has been developed for the province of San Pablo, located in the region of Cajamarca, in the north of Peru. At present, this province has land suitable for cultivation and resources that could be exploited touristy, but faces weaknesses such as poor infrastructure and very low educational level among its population. That is why at present it has not achieved mass production of crops, which are made for subsistence purposes, nor has the tourism activity been developed, in a constant and sustainable manner. In order for the province of San Pablo to increase its agricultural production and receive more visitors, raising the quality of life of its inhabitants, it requires implementing the following strategies: (a) Develop adventure tourism routes; (b) penetrate the domestic market of dry grains; (c) penetrate the national market for tubers; (d) developing processed products from tubers; (e) develop a full school feeding service for children and young people remaining in the formal education system; (f) create a provincial school transportation system to stimulate the permanence in the study centers; and (g) develop telecommunication services accessible to all residents, integrated with training and content.

Tabla de Contenidos

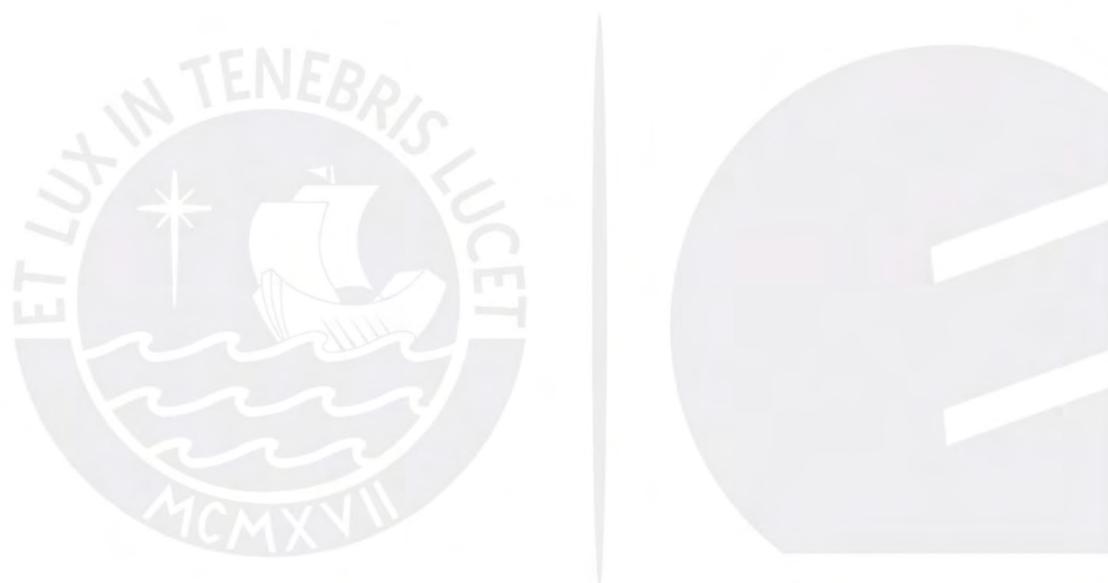
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Pablo	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional.....	12
3.1.3 Principios cardinales.....	19
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de San Pablo.....	21
3.2 Análisis Competitivo del Perú	21
3.2.1 Condiciones de los factores.....	22
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	23
3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo.....	23
3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de San Pablo.....	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	25

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	25
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	26
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	27
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	28
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	29
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	30
3.5 La Provincia de San Pablo y sus Competidores.....	31
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	32
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	32
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	33
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	33
3.5.5 Rivalidad de los competidores	33
3.6 La Provincia de San Pablo y sus Referentes.....	34
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	34
3.8 Conclusiones.....	36
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	37
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	37
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	37
4.1.2 Marketing y ventas (M)	39
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	42
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	45
4.1.5 Recursos humanos (H).....	45
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	48
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	48
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	49

4.3 Conclusiones	50
Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Pablo y Objetivos de Largo Plazo	51
5.1 Intereses de la Provincia de San Pablo	51
5.2 Potencial de la Provincia de San Pablo	51
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de San Pablo	53
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	54
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	55
5.6 Conclusiones	56
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	57
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	57
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	59
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	61
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	63
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	63
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	65
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	65
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	67
6.9 Matriz de Ética (ME)	68
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	69
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	70
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	72
6.13 Conclusiones	73
Capítulo VII: Implementación Estratégica	74
7.1 Objetivos de Corto Plazo	74
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	75

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	77
7.4 Estructura de la Provincia de San Pablo	78
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	78
7.6 Recursos Humanos y Motivación	79
7.7 Conclusiones	79
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	80
8.1 Perspectivas de Control.....	80
8.1.1 Aprendizaje interno.....	80
8.1.2 Procesos	80
8.1.3 Clientes	81
8.1.4 Financiera.....	81
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	81
8.3 Conclusiones.....	81
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Pablo	83
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Pablo.....	83
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Pablo.....	84
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Pablo..	85
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	86
9.5 Conclusiones.....	86
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	87
10.1 Plan Estratégico Integral	87
10.2 Conclusiones Finales	87
10.3 Recomendaciones Finales.....	90
10.4 Futuro de la Provincia de San Pablo	90
Referencias.....	91

Apéndice A: Entrevista al Subgerente de Promoción de la Inversión Privada de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico de Cajamarca	96
Apéndice B: Entrevista al Gerente General de la Cámara de Comercio	103
Apéndice C: Entrevista al Gerente de Planificación y Presupuesto de la Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	105
Apéndice D: Entrevista al Director de la Agencia Agraria de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico	109



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población por Distrito de la Provincia de San Pablo</i>	4
Tabla 2.	<i>Valor Agregado Bruto del Departamento de Cajamarca, por Actividad Económica</i>	4
Tabla 3.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de San Pablo</i>	5
Tabla 4.	<i>Evaluación de la Misión ante los Nueve Criterios de D'Alessio</i>	9
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	13
Tabla 6.	<i>Población del Perú al 2015, Distribuida por Departamentos</i>	14
Tabla 7.	<i>Porcentaje de Población con al Menos Una Necesidad Básica Insatisfecha</i>	15
Tabla 8.	<i>Longitudes y Latitudes del Perú</i>	16
Tabla 9.	<i>Evolución del PBI en Países de América del Sur, 2013 a 2015, en Porcentaje</i> ..	17
Tabla 10.	<i>Inversión en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI</i>	18
Tabla 11.	<i>Competitividad del Perú por Factor, 2015-2106 versus 2016-2017</i>	24
Tabla 12.	<i>Preparación Tecnológica en Perú 2016-2017</i>	29
Tabla 13.	<i>Competitividad del Perú en el Factor Innovación</i>	29
Tabla 14.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de San Pablo</i>	31
Tabla 15.	<i>Exportaciones de Arvejas y Países de Destino, en Miles de Dólares</i>	32
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	34
Tabla 17.	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	35
Tabla 18.	<i>Inversión Gubernamental en Actividades, a Nivel de los Gobiernos Locales del Departamento de Cajamarca, Año 2016</i>	44
Tabla 19.	<i>Índice de Desarrollo Humano por Distrito en la Provincia de San Pablo</i>	46
Tabla 20.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de la Provincia San Pablo</i>	48
Tabla 21.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de San Pablo</i>	54
Tabla 22.	<i>Matriz FODA de la Provincia de San Pablo</i>	57

Tabla 23.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de San Pablo</i>	59
Tabla 24.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de San Pablo</i>	64
Tabla 25.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de San Pablo</i>	65
Tabla 26.	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de San Pablo</i>	66
Tabla 27.	<i>Matriz de Ética de la Provincia de San Pablo</i>	67
Tabla 28.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de San Pablo</i>	71
Tabla 29.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de San Pablo</i>	72
Tabla 30.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de San Pablo</i>	76
Tabla 31.	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de San Pablo</i>	77
Tabla 32.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Pablo</i>	83
Tabla 33.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Pablo</i>	91
Tabla 34.	<i>Situación Actual vs. Situación Futura de la Provincia de San Pablo</i>	94

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vii
<i>Figura 1.</i>	Mapa del Perú por departamentos o regiones.....	1
<i>Figura 2.</i>	Mapa de las provincias que componen el departamento de Cajamarca.....	2
<i>Figura 3.</i>	Distribución de la población cajamarquina entre las provincias del departamento.....	3
<i>Figura 4.</i>	Índice de competitividad regional e índice de pobreza por región del Perú.....	6
<i>Figura 5.</i>	Plaza de Armas de San Pablo.....	6
<i>Figura 6.</i>	Población del Perú.....	14
<i>Figura 7.</i>	Localización de Perú en el mundo.....	16
<i>Figura 8.</i>	Posición del Perú en los factores de facilidad para hacer negocios, 2016.....	22
<i>Figura 9.</i>	Crecimiento anual de la demanda interna y el consumo, en porcentaje.....	22
<i>Figura 10.</i>	Variación porcentual del PBI, 2000-2015.....	25
<i>Figura 11.</i>	Exportaciones e importaciones del Perú, en US\$ FOB.....	26
<i>Figura 12.</i>	Población y tasa de crecimiento, 1950-2025.....	27
<i>Figura 13.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial San Pablo.....	37
<i>Figura 14.</i>	Lagunas Alto Perú.....	38
<i>Figura 15.</i>	Catarata Chorro del Molino.....	38
<i>Figura 16.</i>	Ventanillas de Tumbadén.....	39
<i>Figura 20.</i>	Inversión ejecutada en el período 2006-2010.....	40
<i>Figura 21.</i>	Ingreso familiar per cápita mensual, en soles.....	43
<i>Figura 22.</i>	Matriz PEYEA de la provincia de San Pablo.....	58
<i>Figura 23.</i>	Matriz BCG de la provincia de San Pablo.....	60
<i>Figura 24.</i>	Matriz Interna Externa de la provincia de San Pablo.....	62
<i>Figura 25.</i>	Matriz Gran Estrategia de la provincia de San Pablo.....	63
<i>Figura 26.</i>	Estructura creada para la provincia de San Pablo.....	78
<i>Figura 27.</i>	Diamante de Porter.....	83

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.

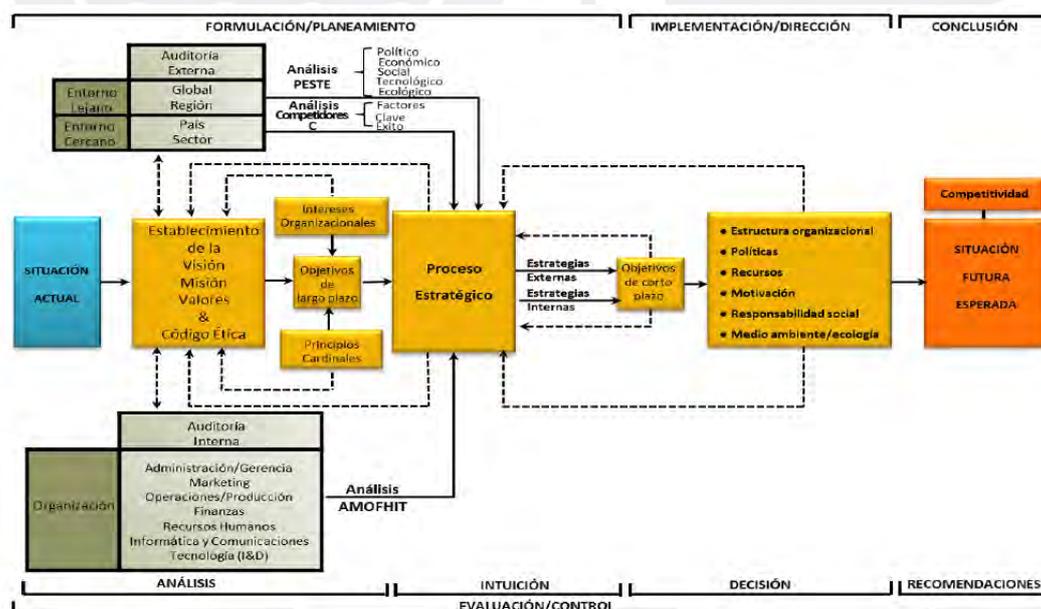


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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).

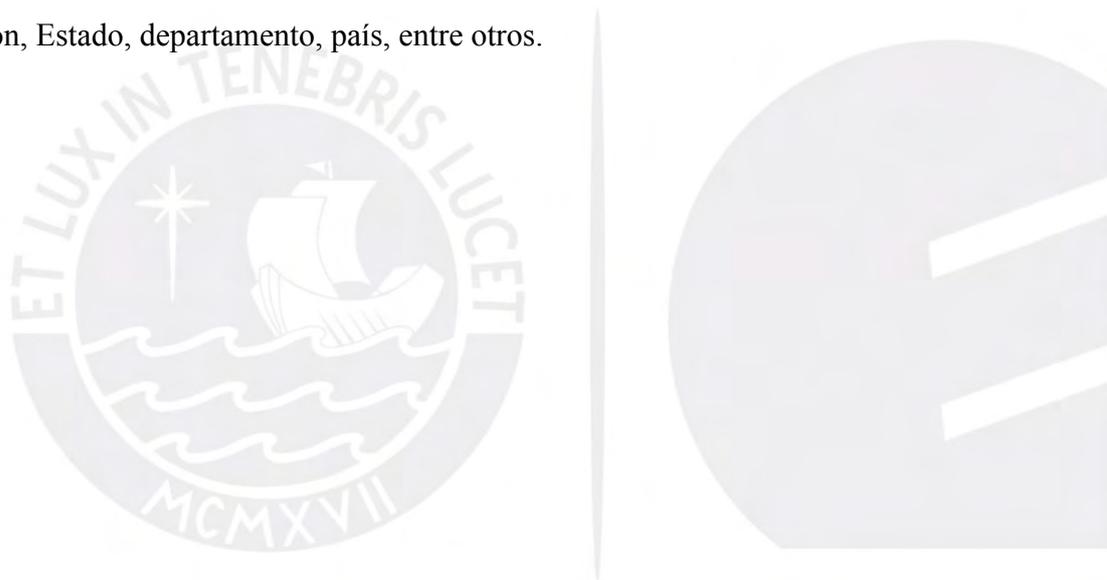
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Pablo

1.1 Situación General

Para mediados del año 2015, el Perú contaba con 31'151,643 habitantes, de los cuales 1'529,755 personas viven en el departamento de Cajamarca, lo cual equivale a 4.91% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). Este departamento se localiza en el norte del Perú, como se ve en la Figura 1, teniendo frontera al norte con el Ecuador, al este con el departamento de Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con los departamentos de Lambayeque y Piura.



Figura 1. Mapa del Perú por departamentos o regiones. Tomado de “Mapas del Perú en el siglo XX” [Imagen en un blog], por C. Vásquez, 2012 (<https://cavb.blogspot.pe/2012/02/mapas-del-peru-en-el-siglo-xx-el-peru.html>).

El departamento de Cajamarca está integrado por 13 provincias (ver Figura 2) y 127 distritos, teniendo como capital a la ciudad de Cajamarca. La superficie total del departamento es de 33,318 km², lo cual representa el 2.6% del territorio peruano. El territorio de Cajamarca posee dos regiones naturales, la selva y la sierra, donde predomina esta última, con alturas que van desde los 400 m.s.n.m. en la provincia de Cutervo hasta los 3,550 m.s.n.m. en la provincia de Chota. El paisaje cajamarquino es accidentado, estando atravesado por la cordillera de los Andes (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).



Figura 2. Mapa de las provincias que componen el departamento de Cajamarca. Tomado de “Departamento de Cajamarca, ubicación geográfica” [Imagen en un blog], por D. Arango, 2009 (<http://deparatamento-de-cajamarca.blogspot.pe/2009/06/deparatamento-de-cajamarca-ubicacion.html>).

En relación con la población, para el año 2015, el departamento de Cajamarca tenía 1’529,755 de habitantes, como ya se mencionó. Estas personas se distribuían entre las provincias como se muestra en la Figura 3, concentrándose en Cajamarca con el 25.4%, Jaén con 13.0% y Chota con 10.8%. La provincia de San Pablo es la menos poblada del departamento de Cajamarca, al tener solamente 23,298 habitantes, lo cual representa el 1.5% del total.

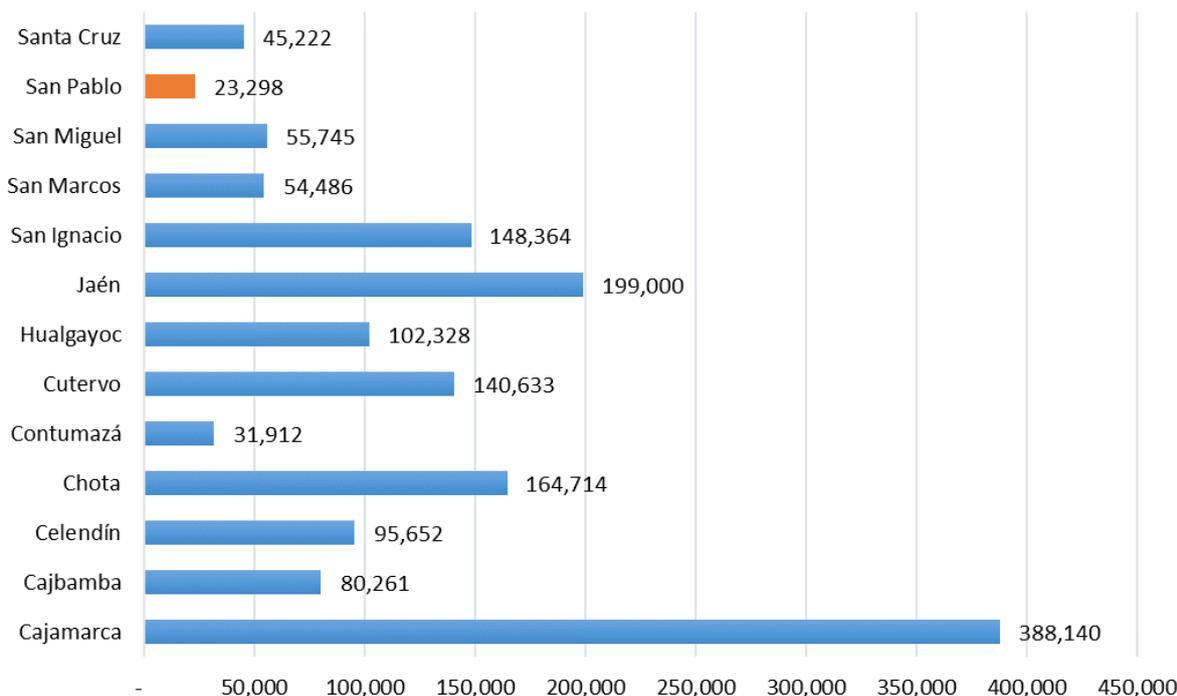


Figura 3. Distribución de la población cajamarquina entre las provincias del departamento. Adaptado de “Población y vivienda,” (Cuadro N° 14, población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dentro de la provincia de San Pablo hay cuatro distritos, que de acuerdo con la información que se presenta en la Tabla 1, cuentan con la siguiente población: (a) San Pablo, con 13,591 habitantes que es el 58.3% de la provincia y constituye la cabecera provincial; (b) San Bernardino, que tiene 4,827 personas, representando 20.7%; (c) San Luis, con una población de 1,276 lo que equivale a 5.5%; y (d) Tumbaden, que aglutina al 15.5% de los habitantes de la provincia, que son 3,604 personas.

El departamento de Cajamarca aporta con 2.3% al valor agregado bruto nacional (VAB), importancia que se incrementa en algunas actividades económicas, como son: (a) la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 5.3%; (b) la extracción de petróleo, gas y minerales al aportar el 4.5%; (c) la administración pública y defensa con 3.5%; y (e) la construcción con 3.1%. Como se observa en la Tabla 2, dentro de la estructura productiva del

departamento, el sector de extracción de petróleo, gas y minerales es el más importante, aportando el 24.5% del VAB departamental, a lo cual le siguen los otros servicios con 21.3%, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura que representa 12.3%, el comercio con 9.3% y la construcción con 8.7%. El departamento ha tenido un crecimiento económico de 3.7% anual durante los últimos ocho años, situándose por debajo del promedio nacional de 5.2% (BCRP, 2016).

Tabla 1

Población por Distrito de la Provincia de San Pablo

Localidad		Población habitantes	%
Provincia	San Pablo	23,298	100.0
Distrito	San Pablo	13,591	58.3
Distrito	San Bernardino	4,827	20.7
Distrito	San Luis	1,276	5.5
Distrito	Tumbaden	3,604	15.5

Nota. Adaptado de “Población y vivienda,” (Cuadro N° 14, población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 2

Valor Agregado Bruto del Departamento de Cajamarca, por Actividad Económica

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

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cajamarca,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, (<http://www.bcrp.gov.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>).

Entrando en el análisis de la provincia de San Pablo se tiene que en la misma predomina la pobreza, con un índice de desarrollo humano de 0.2549, como se aprecia en la Tabla 3. Este dato se confirma con la Figura 4 en la que se observa como el departamento de Cajamarca está en el tercio inferior de competitividad regional y también de pobreza, dato que no se tiene a nivel de provincia. Ahondando con la revisión de la Tabla 3 se conoce también que en San Pablo, las personas al nacer tienen una esperanza de vida igual a 66.6 años, mucho menor a los 74.3 años que hay en promedio en Perú. Con respecto a la educación también hay deficiencias, ya que la población de la provincia solo cursa un promedio de 5.078 años de educación formal, con lo cual ni siquiera se completa la primaria, mientras que en el departamento de Cajamarca el promedio es de 6.4 años y en Perú son 9.0 años.

Tabla 3

Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de San Pablo

	Perú	Región Cajamarca	San Pablo
Población			
Habitantes	30,135,875	1,513,892	23,885
Ranking		4	166
IDH			
Valor	0.5058	0.3773	0.2549
Ranking		20	166
Esperanza de vida al nacer			
Años	74.31	73.8325	66.6275
Ranking		11	173
Población con educ. secundaria completa			
Porcentaje (%)	67.87	54.7766	23.9550
Ranking		18	179
Años de educación (Poblac. 25 y más)			
Años	9.0	6.4005	5.0780
Ranking		21	169
Ingreso familiar per cápita			
Nuevos soles por mes	696.9	421.3008	285.2178
Ranking		21	138

Nota. Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013* (pp. 33-43), por R. Arias, 2013, Lima, Perú: PNUD.

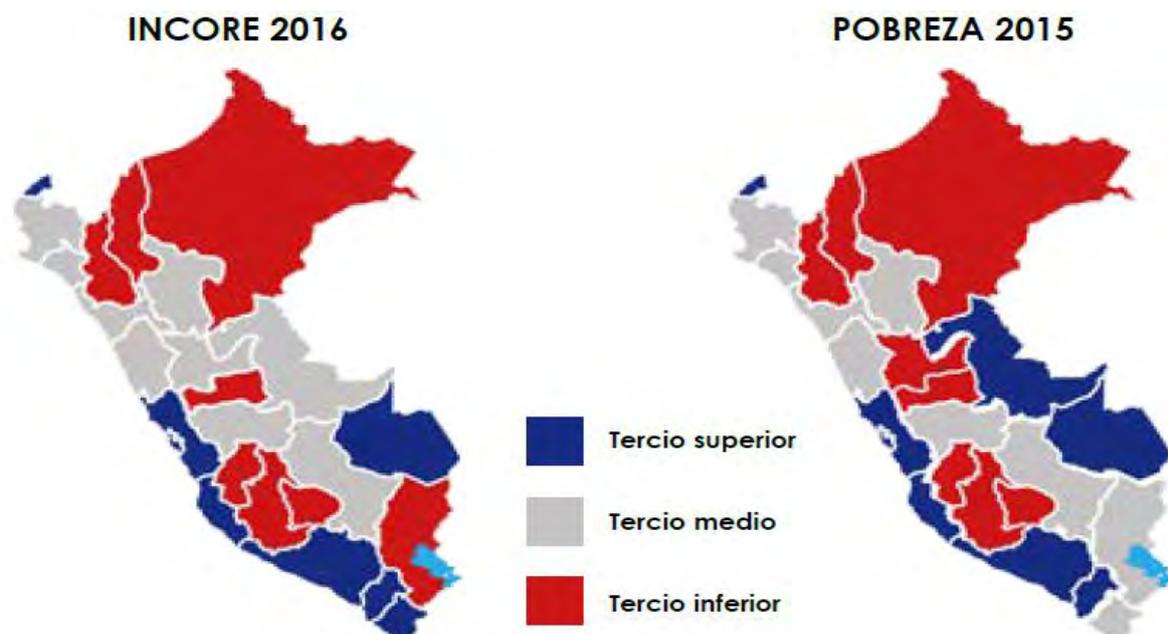


Figura 4. Índice de competitividad regional e índice de pobreza por región del Perú. Tomado de *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016*. (p. 6), por V. Fuentes, 2016, Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

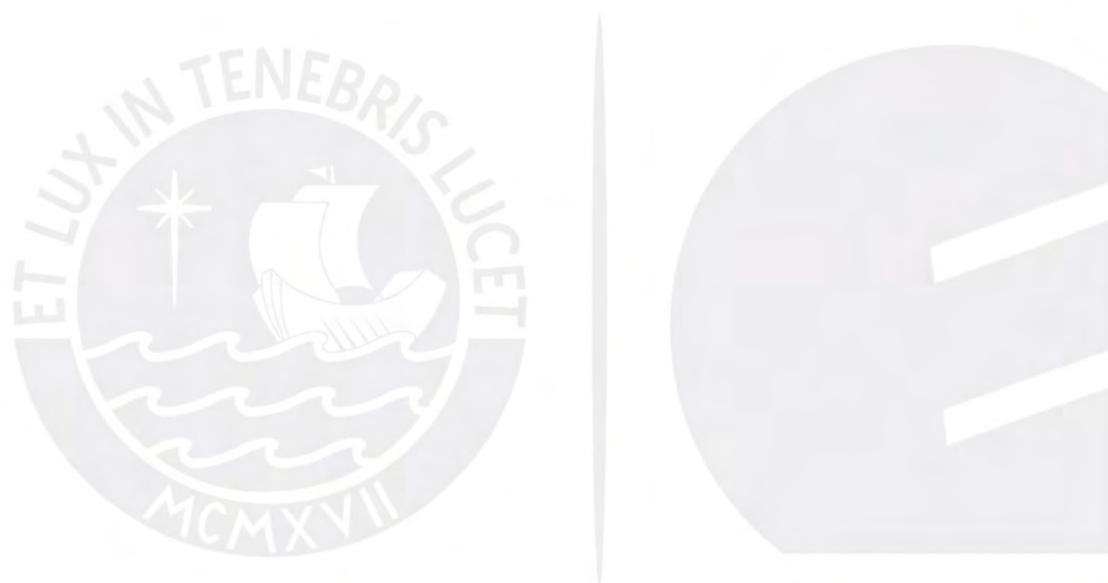
En la Figura 5 se presenta la plaza principal de la provincia de San Pablo y con esta imagen se observa que se trata de un contexto rural, sin la presencia de congestión vehicular. Tampoco se aprecian edificios, pero como punto favorable se resalta que el cableado eléctrico es subterráneo.



Figura 5. Plaza de Armas de San Pablo. Tomado de “San Pablo,” por la Dirección Regional de Agricultura, s.f. (http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/agencia-agraria-san-pablo-emite-charlas-radiales-agr-colas?qt-acontecer_nacional_mundial=1).

1.2 Conclusiones

Se ha encontrado que la provincia de San Pablo presenta atrasos en el nivel de educación de su población, la cual tiene ingresos muy por debajo al promedio nacional. Esto dentro de un contexto rural, con crecimiento económico que no se está materializando al interior de la provincia. La razón principal es que no hay encadenamientos ni estructuras claras de producción, sino que las principales actividades, que son la agricultura y el turismo, se realizan de manera informal. Es por ello que se necesita este planeamiento estratégico como forma de unir el esfuerzo de la Municipalidad Provincial con los entes privados y en beneficio de los pobladores.



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

2.1 Antecedentes

Dentro de la página web de la Municipalidad Provincial San Pablo no se muestra visión alguna, mientras que con relación a la misión, se muestra la siguiente:

San Pablo al 2022, es una provincia integrada y articulada económicamente, con una población que practica estilos de vida saludable, con una educación de calidad y sólida identidad cultural. Donde los actores locales mantienen niveles óptimos de participación, concertación con equidad de género, articulando sus capacidades y potencialidades en la generación de valor agregado a las actividades productivas.

(Municipalidad Provincial San Pablo, 2017a, párr. 1)

Al analizar este enunciado siguiendo las directrices de D'Alessio (2015) se puede notar que no cumple con los nueve criterios: (a) clientes-consumidores, (b) productos, bienes o servicios; (c) mercados, (d) tecnologías, (e) objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad; (f) filosofía de la organización; (g) autoconcepto de la organización, (h) preocupación por la imagen pública, y (i) preocupación por los empleados. Además, de que se ha incluido una fecha, el año 2022, lo cual no corresponde a una misión sino más bien a una visión, porque con la misión se pretende definir lo que la organización es.

2.2 Visión

Atendiendo lo señalado por D'Alessio (2015), quien indicó que la visión es el futuro deseado por la organización, se plantea la siguiente visión para la provincia de San Pablo:

Al 2027, la provincia de San Pablo será el principal productor de menestras secas en el Perú, liderando a nivel departamental en otros cultivos como olluco, cebada y trigo, siendo además un centro turístico de aventura y arqueológico, rentable, con crecimiento para el beneficio de todos los pobladores.

2.3 Misión

En base a los nueve criterios detallados anteriormente (ver Tabla 4), y considerando que “la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada”

(D’Alessio, 2015, p. 62), se crea la siguiente misión para la provincia de San Pablo:

Producimos bienes agrícolas para el consumo regional y nacional, brindando también servicios de turismo de aventura, creciendo constantemente y generando rentabilidad para las empresas locales, aumentando el ingreso per cápita de los pobladores, quienes son personas con competencias desarrolladas para desempeñarse productivamente, de forma sostenible con el medio ambiente, de manera eficaz y eficiente, utilizando tecnología de punta.

Tabla 4

Evaluación de la Misión Ante los Nueve Criterios de D’Alessio

Criterio	Misión creada para la provincia de San Pablo
1 Clientes-consumidores	Consumo regional y nacional
2 Productos: Bienes o servicios	Bienes agrícolas y servicios de turismo de aventura
3 Mercados	Regional y nacional
4 Tecnologías	Utilizando tecnología de punta
5 Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Creciendo constantemente y generando rentabilidad
6 Filosofía de la organización	Aumentando el ingreso per cápita de los pobladores
7 Autoconcepto de la organización	De manera eficaz y eficiente
8 Preocupación por la imagen pública	desempeñarse productivamente de forma sostenible con el medio ambiente
9 Preocupación por los empleados	Personas con competencias desarrolladas

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Para la provincia de San Pablo se han desarrollado los valores listados a continuación, con el fin de que sean usados para moldear los objetivos y propósitos; producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas (D’Alessio, 2015).

- Transparencia.

- Respeto por las personas.
- Respeto por el medio ambiente.
- Compromiso.
- Innovación.
- Seguridad ciudadana, en el transporte y en el trabajo.

2.5 Código de Ética

El código de ética establece los comportamientos que se consideran adecuados y aquellos que no, así como sirve para aplicar los conceptos éticos a las acciones diarias (D'Alessio, 2015). Para la provincia de San Pablo se propone el siguiente código de ética:

- Proceder en cumplimiento de las leyes y normas que rigen en el Perú.
- Utilizar tecnología que permita hacer uso eficiente de los recursos humanos, contribuyendo a preservar el medio ambiente.
- Ser eficaces y eficientes en el desempeño de todas las funciones, públicas o privadas.
- Velar por la seguridad de los pobladores de la provincia, por los consumidores y en general por todos los visitantes.
- Cumplir con los productos y servicios que se ofrecen a los clientes-consumidores.
- Buscar continuamente el bien común, atendiendo los requerimientos de las comunidades.

2.6 Conclusiones

La provincia de San Pablo no contaba con una visión, por lo que no era posible tener un plan claro de desarrollo, ya que se desconocía lo que aspiraban a ser en el futuro. Ahora se ha creado una visión para el año 2027, donde se plantea que esta provincia tendrá el liderazgo nacional en la producción de menestras secas, principalmente arvejas y habas, además se espera que desarrolle la actividad turística. En paralelo se tiene que invertir en infraestructura

y en la formación del recurso humano, para que pueda alcanzarse productividad y rentabilidad, mejorando los ingresos de las familias, siendo sostenibles medioambientalmente.



Capítulo III: Evaluación Externa

Las acciones que los gerentes toman en sus organizaciones están condicionadas a lo que ocurre en su entorno y a la posición que tienen en el mundo (D'Alessio, 2015). Esto aplica también para la provincia de San Pablo, razón por la cual es indispensable la realización de una auditoría externa.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Dentro del análisis estratégico hay tres factores relacionados con el proceso estratégico: (a) intereses nacionales, incluyendo la Matriz de Intereses Nacionales; (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales. Todo este análisis se cierra con su impacto sobre la provincia de San Pablo.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En el año 2002 se logró el denominado gran acuerdo nacional, establecido entre el gobierno y la sociedad civil, mediante el soporte y apoyo de organizaciones religiosas y políticas. En este acuerdo se fijó una visión para el futuro del Perú, fijando cuatro objetivos o fines supremos: (a) fortalecimiento de la democracia y preservación del Estado de derecho, (b) crecimiento económico con distribución equitativa de la riqueza y justicia social, (c) creación de un país competitivo y productivo, tanto en bienes como en servicios; y (d) formación de un Estado eficaz y eficiente, descentralizado y ético (Arriaga & Valdez, 2010). Estos cuatro intereses se han listado en la Tabla 5, donde además se indica el interés de otros países, especificando si son comunes u opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores de potencial nacional son los factores que definen las fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en que es débil, para determinar el potencial nacional se analizaran los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico,

(e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar

(D'Alessio, 2015).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses	Nivel del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Fortalecimiento de la democracia y preservación del Estado de derecho		Colombia Chile Ecuador Brasil Bolivia*	EE.UU.	Venezuela* España Alemania
2 Crecimiento económico con distribución equitativa de la riqueza y justicia social			China EE.UU. Unión Europea Brasil Colombia Chile Ecuador España	Bolivia
3 Creación de un país competitivo y productivo, tanto en bienes como en servicios		China EE.UU.	Brasil* Chile* Colombia*	
4 Formación de un Estado eficaz y eficiente, descentralizado y ético			Chile España Alemania Japón China	Venezuela* Bolivia*

Nota. * Significa que el interés de ese país es contrario al del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 94-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Dominio demográfico. La población peruana ha tenido un crecimiento constante, como se observa en la Figura 6, pero su tasa de expansión se ha reducido con el pasar de los años y para el 2015 se ubicó en 1.1% anual. Es así que a mediados de ese año, el Perú tenía 31'151,643 habitantes, distribuida de manera inequitativa a lo largo de los departamentos que integran el país (ver Tabla 6). Lima es la región con mayor población, ascendiendo a 9'838,251 que equivale al 31.6% del total nacional, seguida por la región La Libertad con 1,859,640 que representa el 6.0% y en tercer lugar la región.

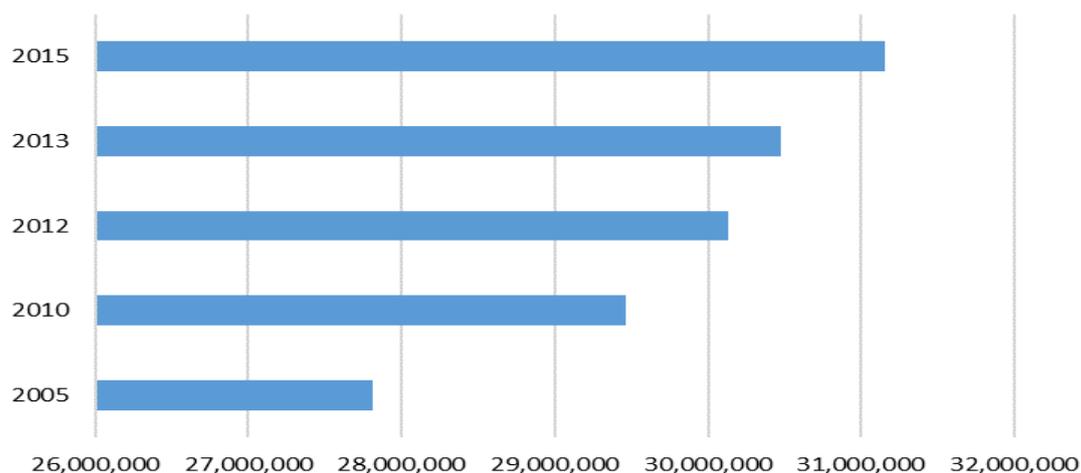


Figura 6. Población del Perú. Adaptado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento,” en *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, Lima, Perú: Autor.

Tabla 6

Población del Perú al 2015, Distribuida por Departamentos

Departamento	2015 %	Total	Hombres	Mujeres
Total nacional	100.0	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	1.4	422,629	222,536	200,093
Ancash	3.7	1,148,634	582,978	565,656
Apurímac	1.5	458,830	234,224	224,606
Arequipa	4.1	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	2.2	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	4.9	1,529,755	770,434	759,321
Callao	3.2	1,010,315	502,923	507,392
Cusco	4.2	1,316,729	667,502	649,227
Huancavelica	1.6	494,963	248,341	246,622
Huánuco	2.8	860,537	437,223	423,314
Ica	2.5	787,170	395,398	391,772
Junín	4.3	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	6.0	1,859,640	927,260	932,380
Lambayeque	4.0	1,260,650	612,304	648,346
Lima	31.6	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Loreto	3.3	1,039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	0.4	137,316	78,863	58,453
Moquegua	0.6	180,477	96,276	84,201
Pasco	1.0	304,158	161,372	142,786
Piura	5.9	1,844,129	925,765	918,364
Puno	4.5	1,415,608	709,705	705,903
San Martín	2.7	840,790	457,187	383,603
Tacna	1.1	341,838	176,941	164,897
Tumbes	0.8	237,685	128,833	108,852
Ucayali	1.6	495,522	262,870	232,652

Nota. Adaptado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento,” en *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b, Lima, Perú: Autor.

Luego de haber presentado la población total, se pasa a revisar las cifras de pobreza por departamentos (ver Tabla 7), donde se aprecia que Ucayali tiene más de la mitad de su población (50.7%) con al menos una necesidad básica insatisfecha, seguido por Pasco con el 47.4%. Pero la región donde predomina la pobreza es Loreto, en la selva peruana, donde el 58% de los habitantes tienen necesidades insatisfechas. Mientras que el menor nivel de pobreza está en Moquegua, con apenas un 9.6%. Además, debe resaltarse que en todo el territorio nacional los porcentajes han disminuido, lo que es positivo.

Tabla 7

Porcentaje de Población con al Menos una Necesidad Básica Insatisfecha

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014
Total nacional	23.9	23.3	21.6	20.3	19.7
Amazonas	47.6	40.7	37.5	39.0	42.1
Ancash	21.6	19.2	19.9	15.4	18.7
Apurímac	24.8	25.1	24.6	20.8	18.2
Arequipa	18.1	18.4	14.5	14.1	13.0
Ayacucho	29.0	31.1	31.7	27.4	28.1
Cajamarca	31.2	30.7	29.4	25.7	23.6
Cusco	28.5	24.4	22.8	21.4	17.7
Huancavelica	42.3	34.7	33.2	30.2	31.1
Huánuco	27.8	28.9	27.8	26.1	28.4
Ica	19.4	18.1	14.2	14.0	11.4
Junín	28.4	29.1	26.3	26.1	23.6
La Libertad	19.1	14.3	16.8	12.7	12.4
Lambayeque	19.0	22.1	19.3	14.4	13.7
Lima y Callao	11.2	12.6	10.5	10.3	10.3
Loreto	64.5	63.3	60.3	57.4	58.3
Madre de Dios	32.0	32.3	29.4	28.2	30.2
Moquegua	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Pasco	50.1	47.7	48.4	48.9	47.4
Piura	31.3	30.5	28.8	29.0	26.4
Puno	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
San Martín	43.9	43.0	40.0	41.3	40.2
Tacna	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
Tumbes	32.6	31.6	29.6	29.7	30.3
Ucayali	69.0	54.8	50.0	52.0	50.7

Nota. Tomado de “Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento,” en *Pobreza y gasto social* (Cuadro N° 4), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, Lima, Perú: Autor.

Dominio geográfico. En el centro occidente de América del Sur se encuentra ubicado el Perú, que es el segundo país en tamaño de la región, con una superficie igual a 1'285,215 km². Se ubica en una latitud ligeramente al sur del Ecuador, como se aprecia en la Tabla 8. Al

norte limita con Colombia y con Ecuador, al sur con Chile, al este con Brasil y con Bolivia, mientras que al oeste tiene una extensa costa en el Océano Pacífico (Medina & Pantigoso, 2014).

Tabla 8

Longitudes y Latitudes del Perú

Extremo	Localización	Departamento	Paralelo / meridiano	Frontera
Latitud				
Norte	Población de Gueppi	Loreto	0° 01' 48" Sur	Colombia
Sur	Pascana del Hueso, hito 1 de la Concordia	Tacna	18° 21' 03" Sur	Chile
Longitud				
Oeste	Punto Balcones	Piura	81° 19' 34.5" Oeste	Océano Pacífico
Este	Ríos Heath y Madre de Dios	Madre de Dios	68° 39' 27" Oeste	Bolivia

Nota. Tomado de “Geografía del Perú,” por Fundación Telefónica, 2012. Lima, Perú: Educared.

Esta latitud y longitud concede al país una posición geográfica privilegiada, como se aprecia en la Figura 7. Se dice que es privilegiada porque a través del Océano Pacífico se obtiene acceso a las principales economías del mundo, como son China y los Estados Unidos, específicamente su costa oeste. Adicionalmente, por vía terrestre se logra acceder a mercados importantes de América del Sur, como lo son Brasil, Chile y Colombia. Entonces, se concluye que el dominio geográfico constituye una fortaleza para el Perú.



Figura 7. Localización de Perú en el mundo. Tomado de “Ubicación geográfica: Perú,” por Proinversión, 2016 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Dominio económico. Los datos de la Tabla 9 revelan el crecimiento económico que han experimentado siete países de América del Sur en los últimos tres años. Fijándose en el promedio se tiene que Perú ha sido el tercero en incremento, luego de Bolivia y de Colombia, sin embargo para el 2015 fue el que tuvo el segundo nivel de crecimiento en la región. Esto es una fortaleza porque da optimismo sobre el panorama económico, atrayendo inversiones, al mismo tiempo que mejoran las condiciones de vida de la población.

Tabla 9

Evolución del PBI en Países de América del Sur, 2013 a 2015, en Porcentaje

País	2013	2014	2015	Promedio
Bolivia	6.799	5.459	4.849	5.702
Colombia	4.874	4.386	3.083	4.114
Perú	5.853	2.354	3.251	3.819
Ecuador	4.947	3.993	0.158	3.033
Chile	3.977	1.876	2.306	2.720
Argentina	2.302	-2.558	2.372	0.705
Brasil	3.015	0.103	-3.847	-0.243

Nota. Adaptado de *Crecimiento del PBI*, por el Banco Mundial, 2017a (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>).

Dominio tecnológico/científico. Dentro de este dominio, el país posee una debilidad mayor ya que su economía ha estado dominada por la explotación y exportación de materias primas, descuidando la elaboración de bienes o servicios con valor agregado. Ante esta situación, el Perú es vulnerable ante los vaivenes de la economía internacional, ya que es incapaz de fijar los precios de sus principales productos de exportación, que son definidos como *commodities*. No es posible desarrollo productos con alto valor agregado cuando la inversión en investigación y desarrollo es apenas del 0.15% del producto bruto interno (PBI), muy por debajo del vecino Chile que invierte alrededor del 0.5% (“Perú invierte solo el 0.15%,” 2014).

Revisando las cifras de inversión del último año disponible, que se presentan en la Tabla 10, de acuerdo al Banco Mundial (2017b), el Perú gasta 0.16% de su PBI mientras que

los Estados Unidos llega a invertir 2.73%. En América Latina, Costa Rica, Argentina y México son los países con mayor inversión. Lo que sí resulta claro es que todos los países han elevado su inversión en desarrollo tecnológico e investigación, desde finales del siglo pasado.

Tabla 10

Inversión en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI

País	1996		Año
Perú	0.09	0.16	2004
Bolivia	0.33	0.16	2011
Colombia	0.30	0.26	2013
Uruguay	0.27	0.32	2013
Ecuador	0.07	0.34	2011
Chile		0.39	2013
México	0.26	0.50	2013
Costa Rica	0.30	0.56	2013
Argentina	0.42	0.61	2013
Estados Unidos	2.44	2.73	2013

Nota. Adaptado de “Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI),” por el Banco Mundial, 2017b (http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name_desc=false).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. De acuerdo con Castro (2012), la mayoría de los ejecutivos y empresarios del Perú tienen una gran cantidad de prejuicios, como consecuencia de estereotipos que se han transmitido de generación en generación. Estos prejuicios hacen que se puedan cometer errores graves en el momento de seleccionar un mercado para penetrar o desarrollar, haciendo que buenos negocios no lleguen a concretarse. Incluso existen muchos de estos ejecutivos que consideran que el éxito que sus negocios han tenido en los últimos años es consecuencia de su gestión personal y no del crecimiento económico nacional o del trabajo de los colaboradores. Es por ello que no logran reconocer a tiempo sus debilidades, existiendo la posibilidad de que no sobrevivan en el largo plazo.

Dominio organizacional/administrativo. A nivel político el país está estructurado en departamentos, provincias y distritos. Mientras que el Estado está dividido en tres poderes de

acuerdo a la Constitución Política del Perú (1993). El Poder Ejecutivo es liderado por el Presidente de la República, junto con su vicepresidente y ministros. El Poder Legislativo es unicameral, y tiene la responsabilidad de proponer y aprobar las leyes, definiendo el marco legal nacional. Por último, está el Poder Judicial, encargado de la administración de justicia, es decir de la aplicación de las leyes. Es una fortaleza que los tres poderes operen de una manera independiente y que se mantenga un régimen democrático.

Dominio militar. En el Perú, el dominio militar es liderado por las Fuerzas Armadas, las cuales se encuentran conformadas por tres cuerpos: (a) el Ejército, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea. Estas tres instituciones comparten la responsabilidad de preservar la soberanía nacional, garantizando la integridad del territorio mediante las bases militares que se encuentran esparcidas por el país, en especial en zonas fronterizas y en la selva.

En lo que se refiere a la seguridad de la población civil, el cuerpo encargado es la Policía Nacional, la cual se formó tras la fusión de la Policía de Investigaciones con la Guardia Republicana y la Guardia Civil. Se ha promulgado una Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú (Ley 27238, 2002), en la que se define a esta institución como una organización profesional y con jerarquías claramente establecidas, cuyo objetivo es garantizar el orden interno. Además, la policía es responsable de que se ejerzan libremente los derechos fundamentales de las personas, permitiendo el desarrollo normal de las actividades gubernamentales y civiles. Se considera que el Perú tiene una fortaleza en el dominio militar, al poseer los cuerpos armados que le permiten proteger sus fronteras y resguardar la seguridad ciudadana.

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015), los principios cardinales proveen el fundamento para definir la política exterior. Estos principios son los siguientes: (a) influencia de terceras

partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En un contexto globalizado es importante lograr la inserción exitosa del Perú dentro de la economía mundial. Para favorecer este proceso, el Estado peruano ha establecido acuerdos y tratados comerciales con diversidad de naciones, así como también forma parte de distintos convenios multilaterales, entre los que resalta el Acuerdo de la Asociación Transpacífico del que países como Australia, Chile, Estados Unidos, Nueva Zelanda y Singapur son miembros. Con otros países se tienen acuerdos bilaterales, como por ejemplo con México, China, Chile, Japón y Corea (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

Lazos pasados y presentes. Para García y Díaz (2011), Chile y España han sido los países que más influencia han tenido en la historia del Perú, lo cual genera una reacción en la forma de sentir y de pensar de los peruanos. En cuanto a la relación con España se tiene que de este país se originan muchas de las costumbres que actualmente prevalecen en el país y que se han venido heredando y transformando desde la conquista. En cambio, la relación con Chile es más moderna, desde la independencia de ambas naciones en el siglo XIX, produciéndose situaciones tensas por la presencia de dictaduras militares, invasiones y guerras, pero que en paralelo han ido acompañadas por el desarrollo de un fuerte vínculo comercial.

Contrabalance de intereses. Todos los países necesitan la interacción con otras naciones, ya que hay un intercambio comercial constante, así como el flujo de inversiones y de personas. Esto es independiente de la ideología política que tengan los países y se observa en el caso de los miembros del Tratado Comercial de los Pueblos (TCP) entre Cuba, Bolivia y Venezuela o dentro del ALBA, que aunque lo intentaron no pueden mantener relaciones exclusivamente entre ellos sino que necesitan tener contacto con otros países. Esto evidencia

que es necesario balancear los ideales políticos con los beneficios económicos del comercio internacional, reconociendo las ventajas que trae el intercambio, lo que ha llevado a generar interdependencia entre la mayoría de Estados en el mundo (Cazana, 2009).

Conservación de los enemigos. Siguiendo con el análisis del potencial nacional, se pasa al punto de conservación de los enemigos, donde el elemento central es que se requiere contar con un modelo o competidor que constituya un reto y que impulse a la mejora continua. Para el Perú, Chile es quizás el mejor ejemplo de esto, por contar con condiciones geográficas similares y producir bienes similares, pero reconociendo que el país del sur ha logrado mayor desarrollo socio económico en el pasado.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de San Pablo

Se culmina el análisis de las relaciones internacionales encontrando que si bien el Perú cuenta con gran cantidad de acuerdos comerciales y tiene acceso a los principales mercados del mundo, la provincia de San Pablo tiene condiciones de producción precarias por lo que en los próximos años debe enfocarse en un liderazgo regional y nacional, más no mundial. En cuanto a la población que tiene el Perú, hay un mercado que supera los 31 millones de personas, concentrado en Lima, indicando entonces que la producción agrícola, luego de abastecer a Cajamarca sí tiene potencial para colocarse, sin importar el volumen de crecimiento que se logre.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Alcanzar altos niveles de competitividad es en la actualidad un objetivo de la mayoría de gobiernos e industrias a nivel mundial. La calidad de vida que tienen los pobladores de un país está directamente relacionada con la capacidad que sus empresas tienen de ser productivas y rentables en el largo plazo, lo cual se consigue a través de la innovación y la mejora continua. Esto implica que se requiere un enfoque generalizado que impulse a buscar constantemente mejores formas de hacer las cosas, creando nuevos productos y servicios, así

como desarrollando tecnología (Porter, 2014). A continuación, se analiza la competitividad del Perú desde las siguientes dimensiones: (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

Para el análisis de los factores se utilizan los indicadores Doing Business, desarrollados y calculados anualmente por el Banco Mundial. Para el 2016, el Perú estaba en el puesto 50, entre 189 países que fueron incluidos en la investigación. En la Figura 8 se presenta la posición para cada uno de los 10 factores que esta metodología comprende y se visualiza que el Perú necesita reducir los procesos, tiempos y costos que conlleva la apertura de una empresa, donde se tiene el puesto 97 a nivel mundial. Así mismo, hay retos en la resolución de insolvencia que es el manejo de las quiebras y en el cumplimiento de contratos, asociado a la gran carga procesal que tiene el Poder Judicial. El mejor desempeño está en el acceso al crédito.

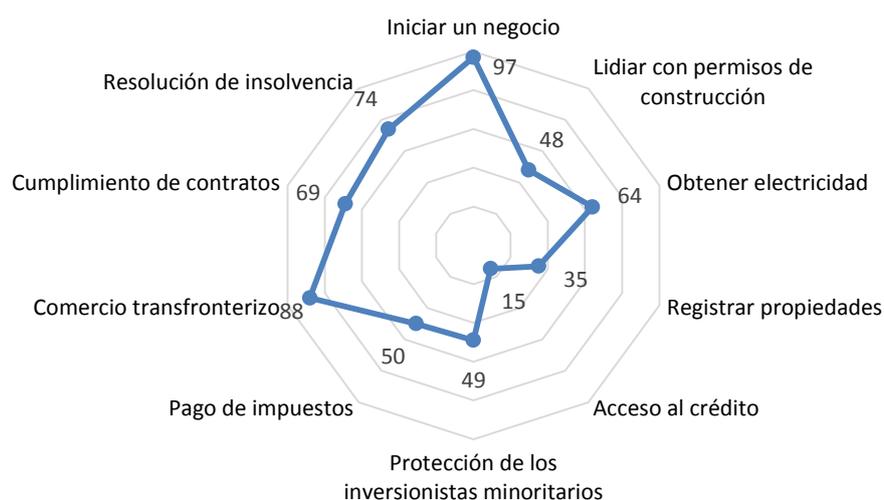


Figura 8. Posición del Perú en los factores de facilidad para hacer negocios, 2016. Tomado de *Doing Business 2016. Economy profile 2016: Peru* (p. 9), por el World Bank, 2016, Washington DC: Autor.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 9 se presenta la evolución que ha tenido la demanda interna, junto con el consumo privado y el consumo público. Se tiene que la demanda se incrementó en 2.9% durante el 2015, mientras que la proyección para el 2016 es de un crecimiento más moderado, alrededor del 1% ya que la economía nacional crecerá cerca del 3.2%. Esto se da como consecuencia de una reducción en la inversión privada, acompañada del estancamiento en el nivel de empleo formal; lo que lleva a las familias a controlar su consumo (“Demanda interna,” 2016). Es por ello que la evolución de la demanda interna y del consumo privado son similares todos los años, mientras que el consumo público ha sido usado en 2014 y 2015 para estimular la economía nacional, evitando mayor desaceleración.

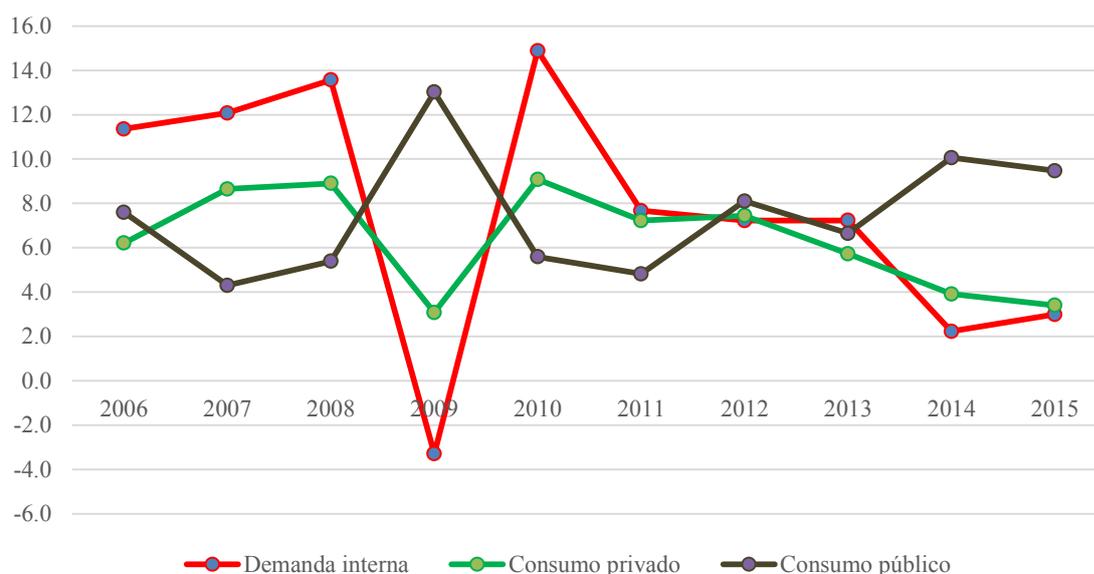


Figura 9. Crecimiento anual de la demanda interna y el consumo, en porcentaje. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con D’Alessio (2015), los sectores relacionados y de apoyo se refieren a las condiciones que el país ofrece para la formación, organización y desempeño de la competencia, es decir del mercado. Son estas condiciones las que determinan si en cierta

industria es o no posible generar competitividad. Para Schwab (2016), el Perú se encuentra en la posición ubica en el puesto 67, de un total de 138 economías que han sido analizadas.

Además, el país posee la sexta posición en América Latina, donde Chile y Colombia están mejor posicionados.

Se observa en la Tabla 11 que el país presentó mejoras en seis de los 12 pilares que se evaluaron: (a) instituciones, (b) salud y educación primaria, (c) educación superior y entrenamiento, (d) eficiencia del mercado laboral, (e) sofisticación en los negocios, y (f) innovación. En los aspectos en los que se necesitan mejoras más urgentes son en innovación y en instituciones, observándose que todos los tipos de factores presentan debilidades.

Tabla 11

Competitividad del Perú por Factor, 2015-2106 versus 2016-2017

Factor	2015-2016 (140 países)	2016-2017 (138 países)
Índice global	69	67
Requerimientos básicos (40%)	76	77
1° Instituciones	116	106
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	23	33
4° Salud y educación primaria	100	98
Eficiencia (50%)	60	57
5° Educación superior y entrenamiento	82	80
6° Eficiencia del mercado de bienes	60	65
7° Eficiencia del mercado laboral	64	61
8° Desarrollo del mercado financiero	30	26
9° Tecnología	88	88
10° Tamaño del mercado	48	48
Innovación y sofisticación (10%)	106	108
11° Sofisticación en los negocios	81	78
12° Innovación	116	119

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

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de San Pablo

Se ha encontrado que a nivel de todo el Perú no están dadas las condiciones para desarrollar competitividad, ya que hay deficiencias en factores básicos como la

infraestructura, las instituciones o incluso la educación básica. La provincia de San Pablo no es ajena a esto e incluso presenta una peor situación que las grandes ciudades del Perú, al tratarse de una zona rural de difícil acceso.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

De acuerdo con D'Alessio (2015), la evaluación externa llamada también auditoría externa de la gestión estratégica se encuentra enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento tiene la finalidad de cuantificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la firma.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El proceso de descentralización, necesario para que la provincia de San Pablo tenga acceso a recursos y capacidades de gestión, se inició en el año 2002, con la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002). En ella se establece que este es un proceso de carácter permanente, con la finalidad de promover el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población.

Pero a pesar del tiempo que ha transcurrido, la descentralización no ha logrado completarse y por ello en el año 2016 el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) inició una reforma a este proceso. Dicha reforma tiene cuatro ejes: (a) impulsar los impuestos locales para que los gobiernos subnacionales puedan tener ingresos directos o fondos propios, (b) descentralizar a Proinversión para que se capten inversiones dirigidas a las provincias, (c) reforestación de la Amazonía para impulsar su desarrollo, y (d) crear un sistema de medición similar al Doing Business del Banco Mundial, que permita hacer análisis a nivel regional y hasta provincial.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La primera variable que se analiza dentro de las fuerzas económicas y financieras es el crecimiento económico, a través de la evolución que ha tenido el PBI. En la Figura 10 se aprecia como en el año 2014 el Perú atravesó un período de desaceleración económica con una leve recuperación para el 2015, pasando de avanzar 2.4% a crecer 3.3%. Pero es importante mencionar, que independientemente de la dependencia que hay en la exportación de *commodities* y de las crisis financieras internacionales, el Perú ha logrado sostener crecimiento económico positivo durante todo el siglo XXI.

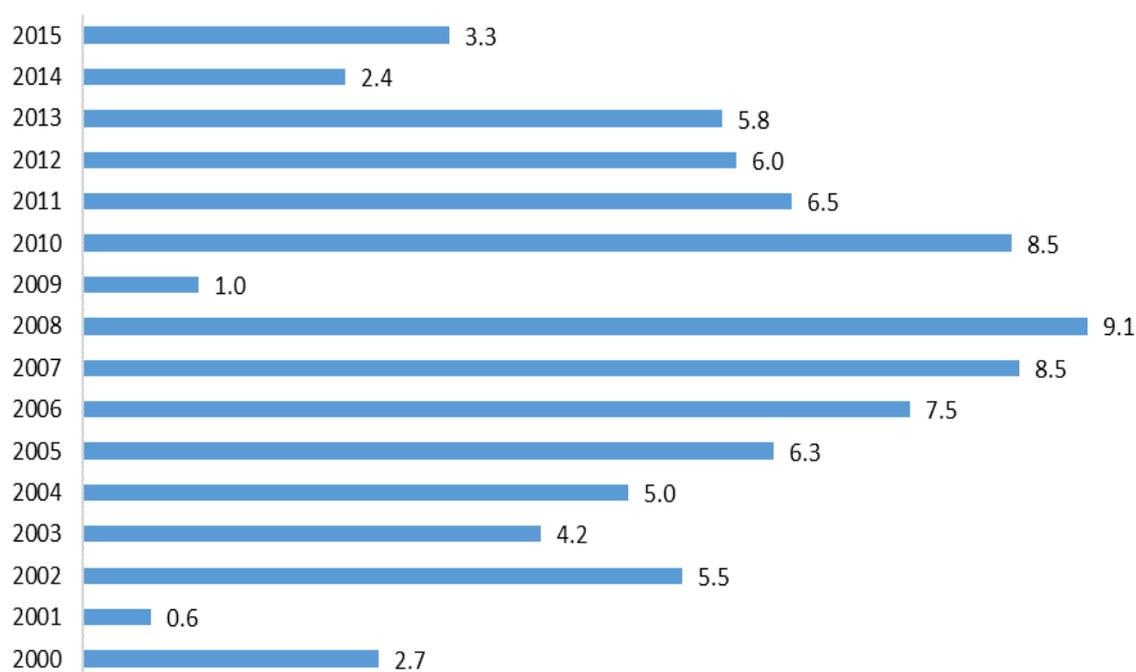


Figura 10. Variación porcentual del PBI, 2000-2015. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

En el análisis de los principios cardinales se mencionó que Perú ha establecido acuerdos comerciales con diversos países, así como también pertenece a varios convenios multilaterales. Esto se ha hecho con el fin de tener acceso a un mercado de mayor tamaño, para poder exportar bienes y servicios nacionales. En base a esto es relevante el análisis de la evolución de las importaciones y exportaciones (ver Figura 11), donde se observa que el país

mantuvo una balanza comercial favorable, exportaciones superiores a importaciones, hasta el 2013. Mientras que en los años 2014 y 2015, las importaciones superaron a las exportaciones, como consecuencia de una reducción en los precios internacionales de los *commodities* que el Perú exporta, principalmente los minerales.

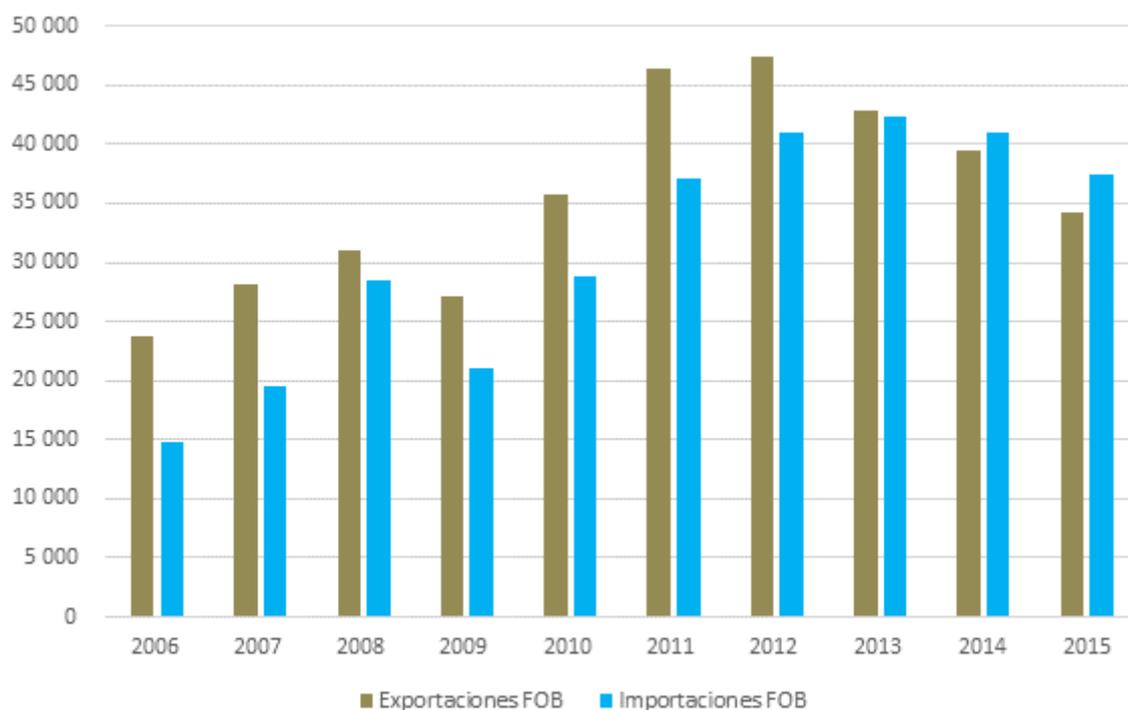


Figura 11. Exportaciones e importaciones del Perú, en US\$ FOB. Adaptado de “Balanza de pagos desde 1950 (millones de US\$),” en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 11), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para mediados del año 2015, en el Perú había más de 31 millones de personas, con un crecimiento promedio de 1.1% al año, lo que representa 339,000 personas. Es por ello que el país es en la actualidad la octava nación más poblada en todo el continente americano. A pesar de que en los últimos años se ha dado una reducción consecutiva en la tasa de natalidad, que pasó de 2.9% en el año 1995 a 1.5% en el 2000, es decir apenas cinco años después. Así mismo, se estima que esta tasa continuará descendiendo, hasta 0.9% en el 2025, como se aprecia, a continuación, en la Figura 12.

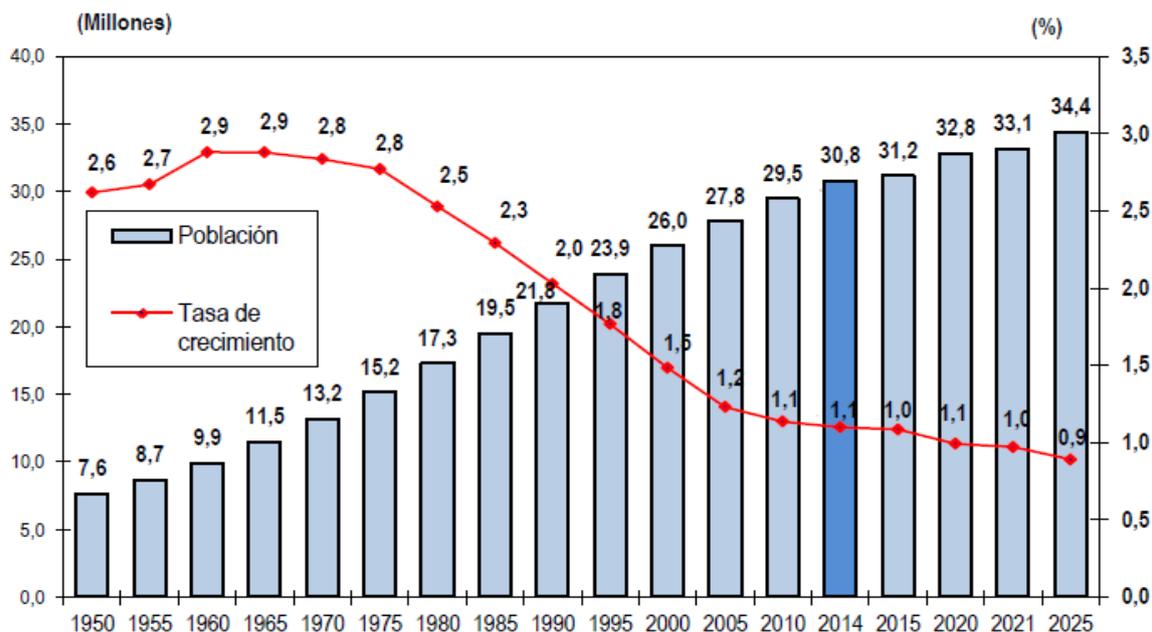


Figura 12. Población y tasa de crecimiento, 1950-2025. Tomado de “Publicaciones digitales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 (<http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>).

Como se ha mencionado, la población del Perú continuará creciendo en los próximos años, aunque a una tasa inferior a la del pasado. Sin embargo, se requiere con urgencia desarrollar capital humano, invirtiendo en educación y en salud para tratar de generar la mano de obra e intelectual que se necesita (Andina, 2014). De no ser así se continuará teniendo muy bajo nivel competitividad en factores como la educación primaria, la salud o la educación superior (Schwab, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según Schwab (2016), en el informe titulado *Global Competitiveness Report 2016-2017* del World Economic Forum, el Perú tiene el puesto 88 en preparación tecnológica entre 138 países revisados, con una calificación igual a 3.6. Los datos de la Tabla 12 indican la posición más fuerte está en el elemento transferencia tecnológica, con el puesto 45. Del otro lado, la peor ubicación es la posición 97, que se refiere al nivel de absorción tecnológica a nivel de las empresas, seguido por la disponibilidad de tecnología de punta. En resumen se puede decir que la posición del Perú en materia tecnológica es débil.

Tabla 12

Preparación Tecnológica en Perú 2016-2017

Elemento	Puntuación	Posición (entre 138 países)
Pilar de tecnología	3.6	88
Disponibilidad de tecnología de punta	4.3	94
Nivel de absorción tecnológica a nivel de las empresas	4.2	97
Transferencia tecnológica	4.7	45
Porcentaje de individuos utilizando Internet	40.9	91
Porcentaje de suscripciones a Internet de banda ancha	6.4	81
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	43.2	70
Porcentaje de suscripciones a Internet en dispositivos celulares	36.7	94

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

En el país, las empresas privadas invierten muy poco en investigación y desarrollo científico o tecnológico, lo que se contrapone con el apoyo que ha concedido en los últimos años a universidades e instituciones especializadas. Sin embargo, al no contar con un sistema integrada los resultados son desalentadores. En la Tabla 13 se presentan los resultados del análisis del factor innovación, donde se ve que el país tiene el puesto 119. Esto es una consecuencia de poca inversión, y el bajo abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos, junto con deficiencias en todos los otros factores.

Tabla 13

Competitividad del Perú en el Factor Innovación

Elemento	Puntuación	Posición (entre 138 países)
Pilar de innovación	2.8	119
Capacidad de innovación	3.7	111
Calidad de las instituciones de investigación científica	3.1	114
Inversión de las empresas en Investigación y Desarrollo	2.7	122
Colaboración entre las empresas y las universidades	2.9	110
Abastecimiento gubernamental de productos tecnológicos	2.6	125
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.4	114
Solicitudes de patentes (por cada millón de habitantes)	0.5	79

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

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el año 2008, se creó el Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM), siendo parte de los compromisos asumidos tras la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. El objetivo de fundar esta institución era promover el aprovechamiento de los recursos naturales de una manera sostenible, como fuente para genera competitividad y desarrollo económico y social.

A través del Decreto Legislativo N° 1013 (2008) se aprobó la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, la cual dio inicio a las operaciones del Ministerio del Ambiente, siendo la base para su reglamento. Su primera función fue la de crear, aprobar e implementar la Política Nacional del Ambiente, que hasta esa fecha era inexistente. Dentro de los objetivos específicos que se crearon estaban los siguientes (MINAM, 2014):

- Fortalecer la gestión ambiental de una forma descentralizada, que garantice la calidad ambiental y la conservación sostenible de la diversidad biológica y del patrimonio natural del Perú.
- Promover la participación ciudadana, la cultura ambiental y la equidad social en los procesos de toma de decisiones encaminados al desarrollo sostenible del país.
- Fortalecer la gestión del MINAM de manera eficaz y eficiente, dentro del marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 14 se presenta la MEFE para la provincia de San Pablo, en el departamento de Cajamarca. A través de esta matriz se mostrarán las oportunidades y amenazas del entorno más relevantes e influyentes en la Provincia de San Pablo, las cuales se identificaron mediante el análisis realizado en este capítulo, y en especial a través del PESTE.

Luego, a cada factor determinante del éxito se le dio un peso que indica su importancia relativa para la provincia.

Una vez que se tienen las oportunidades y amenazas, con sus respectivos pesos, se conocen los factores con mayor influencia, como la nueva reforma al proceso nacional de descentralización o el estancamiento del empleo formal, y de la inversión. Seguidamente, se han asignado valores a cada factor de éxito, en una escala del uno al 4; lo que se utiliza para calcular el puntaje ponderado. Al sumar estos valores se obtuvo 1.88 siendo clara evidencia de que la provincia no ha logrado aprovechar las oportunidades del entorno nacional y menos internacional.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de San Pablo

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond
Oportunidades				
1	Nueva reforma al proceso de descentralización en el 2016	0.14	3	0.42
2	Crecimiento económico	0.11	3	0.33
3	Crecimiento poblacional y mercado con más de 31 millones de consumidores	0.12	2	0.24
4	Sistema integral de gestión ambiental	0.08	3	0.24
Subtotal oportunidades		0.45		1.23
Amenazas				
1	Proceso de descentralización incompleto	0.12	1	0.12
2	Balanza comercial negativa	0.10	2	0.20
3	Estancamiento en el empleo formal y en la inversión	0.14	1	0.14
4	Falta de competitividad en educación y salud, trayendo carencias en el desarrollo del talento humano	0.10	1	0.10
5	No hay desarrollo tecnológico ni innovación	0.09	1	0.09
Subtotal amenazas		0.55		0.65
Total		1.00		1.88

Nota. 1 implica que el sector responde mal, 2 es una respuesta promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 La Provincia de San Pablo y sus Competidores

Dentro de este acápite se analizan los siguientes puntos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos,

(d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Al culminar este análisis se conocerá la posición que tiene la provincia de San Pablo dentro de las industrias donde compete.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que es difícil acceder a la provincia de San Pablo y por lo tanto no hay gran diversidad de opciones, lo cual también se relaciona con el hecho de que se trata de un mercado muy pequeño. Además de que los insumos que llegan a la región tienen un costo mayor que en Lima o incluso que en la ciudad de Cajamarca, pues se encarecen por el transporte.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la Tabla 15 se presenta el listado de los principales compradores extranjeros de las arvejas producidas en el Perú, donde se nota que domina Estados Unidos, país que llegó a representar el 56% durante el año 2015. Además, se visualiza un crecimiento hasta el año 2013 y luego las exportaciones disminuyeron en 2.9% y 11.2% en 2014 y 2015 respectivamente. Adicionalmente hay un mercado nacional importante, en ambos casos el poder de negociación de los compradores es alto, por la falta de organización de los productores de la provincia de San Pablo.

Tabla 15

Exportaciones de Arvejas y Países de Destino, en Miles de Dólares

	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones totales	19,919	20,462	21,926	21,291	18,910
Estados Unidos	12,181	10,925	11,404	10,171	10,527
Reino Unido	3,786	5,006	6,909	6,729	4,671
Holanda	2,948	3,274	2,714	3,399	3,028
Chile	561	524	452	356	473
Francia	146	223	169	174	85
Otros	297	510	278	462	126

Nota. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Centre, 2017 (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es muy alta, tanto para las arvejas y los otros granos, así como para los servicios turísticos. En el caso de los granos o menestras, los consumidores pueden seleccionar dentro de una gran variedad de opciones, o incluso sustituirlos por derivados de soya, arroz, maíz o incluso vegetales. Mientras que para los servicios turísticos los sustitutos son las actividades que brindan recreación o placer sin necesidad de dejar la ciudad o población de origen.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En la medida en que mejoren vías de interconexión es posible que otras provincias inicien la producción agrícola de granos, olluco, cebada o trigo, entre otros cultivos. Es decir que el ver como tangible el acceso a los mercados puede estimular la aparición de nuevos productores. Lo mismo ocurre con el turismo, ya que existen muchas zonas en el Perú ricas en recursos naturales, con hermosos paisajes pero que no han sido explotados turísticamente porque son muy difíciles de acceder.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel nacional, el principal productor de granos verdes como los que se cultivan en la provincia de San Pablo es la región de Junín. Este departamento tuvo una producción de 29,824 TM en el año 2012 lo que representó el 28% del total nacional, mientras que se cosecharon 16,956 TM de habas otorgándole una participación de mercado a este departamento igual a 26.65% (Castillo, 2013). Dada esta información, se considera a la provincia de Junín en el departamento del mismo nombre como al principal competidor de la provincia de San Pablo, con alta rivalidad pues es importante colocar la cosecha completa. En el sector turismo, la provincia de Cajamarca es el principal competidor y su ventaja radica en la accesibilidad.

3.6 La Provincia de San Pablo y sus Referentes

El principal país exportador de arvejas y otros granos en el mundo es Kenia, quien para el año 2015 vendió internacionalmente US\$ 1,239 millones (International Trade Centre, 2017). Al revisar el interior de este país africano se encontró que la zona de mayor producción es Nyeri, donde la mayoría de los productores son pequeños agricultores que están asociados para poder acceder directamente a los mercados extranjeros. En menos de 15 años han logrado posicionarse como líderes mundiales, donde el reto principal ha sido elevar la productividad y la rentabilidad, a través de la capacitación permanente y la organización (Nyawira, 2016).

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

Como se explicó en el punto de rivalidad de los competidores, las provincias de Cajamarca y de Junín, en los departamentos del mismo nombre, son los competidores de la provincia de San Pablo, tal como se puede apreciar en la Tabla 16, que corresponde a la Matriz Perfil Competitivo (MPC). La provincia que se está analizando obtuvo un puntaje ponderado igual a 1.38 lo cual es sumamente bajo, como consecuencia de tener debilidades mayores en educación, accesibilidad e infraestructura de saneamiento, entre otros factores claves.

La Matriz Perfil Competitivo se construyó a partir de los factores claves de éxito, que de acuerdo con D'Alessio (2015) son aspectos donde deben desarrollarse los distintos competidores y que se identificaron mediante el análisis de la industria, presentado previamente. Estos son los mismos factores, con el mismo peso, para todas las organizaciones que están en la industria; y que se diferencian entre sí por el valor que se les asigna a cada una de ellas. Por ejemplo, en la Tabla 16, la provincia de Junín, importante competidor, tiene un mejor desempeño en accesibilidad por carretera, en educación de la población y otros elementos.

Tabla 16

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves del éxito	Peso	San Pablo		Cajamarca		Junín	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Educación de la población	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34
2 Accesibilidad a la provincia y calidad de las vías	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48
3 Productividad en los cultivos	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
4 Infraestructura de agua y saneamiento	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28
5 Recursos naturales y arqueológicos	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
6 Organización del sector privado	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28
7 Acceso a los mercados	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42
Total	1.00		1.38		2.27		2.30

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

La Tabla 17 corresponde a la Matriz Perfil Referencial (MPR), que se ha construido igual que la Tabla 16, pero en lugar de comparar a la provincia de Tarata con sus competidores se compara con Nyeri en la República de Kenia. Como se explicó anteriormente, este país es el principal productor de granos secos en el mundo, y específicamente en la provincia de Nyeri la mayoría de las unidades de producción son pequeños agricultores, los cuales están asociados (Nyawira, 2016). Esto ha permitido que en pocos años Kenia se haya consolidado como líder, mostrando que es posible de imitar por la provincia de San Pablo.

Tabla 17

Matriz Perfil Referencial

Factores claves del éxito	Peso	San Pablo		Nyeri (Kenia)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Educación de la población	0.17	1	0.17	3	0.51
2 Accesibilidad a la provincia y calidad de las vías	0.16	1	0.16	3	0.48
3 Productividad en los cultivos	0.12	2	0.24	4	0.48
4 Infraestructura de agua y saneamiento	0.14	1	0.14	4	0.56
5 Recursos naturales y arqueológicos	0.13	3	0.39	4	0.52
6 Organización del sector privado	0.14	1	0.14	4	0.56
7 Acceso a los mercados	0.14	1	0.14	4	0.56
Total	1.00		1.38		3.67

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

En los capítulos que hasta ahora se han desarrollado se observa una provincia de San Pablo sin capacidad para organizarse y aprovechar las oportunidades que su entorno le ofrece. En esta zona hay carencias básicas, que corresponden a las deficiencias en los factores que se mostraron en este capítulo y que limitan la competitividad del Perú. Si bien es cierto que se tiene un amplio mercado nacional, con crecimiento económico y con reducciones significativas en el nivel de pobreza, todavía permanecen fallas en los sistemas de educación y de salud. Asimismo, se requiere mejorar las instituciones para facilitar la apertura de empresas y el desarrollo económico nacional. Todo esto complementado con un proceso de descentralización que sí sea completo y no como hasta ahora, donde no se ha logrado transferir las competencias ni la totalidad de los recursos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Para D'Alessio (2015), la evaluación interna analiza la forma en la que se usan los recursos, con un enfoque estratégico:

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos, a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. (p. 166)

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La auditoría interna se desarrolla sobre las siguientes áreas funcionales, donde lo principal es el proceso estratégico y no el operacional: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La provincia de San Pablo fue ocupada por primera vez hace más de 8000 años, encontrándose manifestaciones de pinturas rupestres en Cashorco, Cashaloma y El Balcón, las cuales muestran escenas de la vida primitiva en esa época. Para el año 1200 a.C. se desarrolló la cultura Kuntur Wasi, cuyo centro principal era cerca de lo que hoy es la ciudad de San Pablo y que tuvo dominio militar y teocrático en la región, trabajando el oro, la cerámica, la escultura y la arquitectura. Luego sobrevino la cultura Caxamarca, entre los años 5000 y 1000 d.C. que fue posteriormente invadida por los incas en 1450 d.C. bajo el comando de Túpac Yupanqui. Con la conquista española se establecieron grandes haciendas y propiedades comunales, manejadas por los españoles y los mestizos respectivamente. En 1821, San Pablo se sumó a la gesta de independencia, dando inicio a su historia moderna (Municipalidad Provincial San Pablo, 2017c).

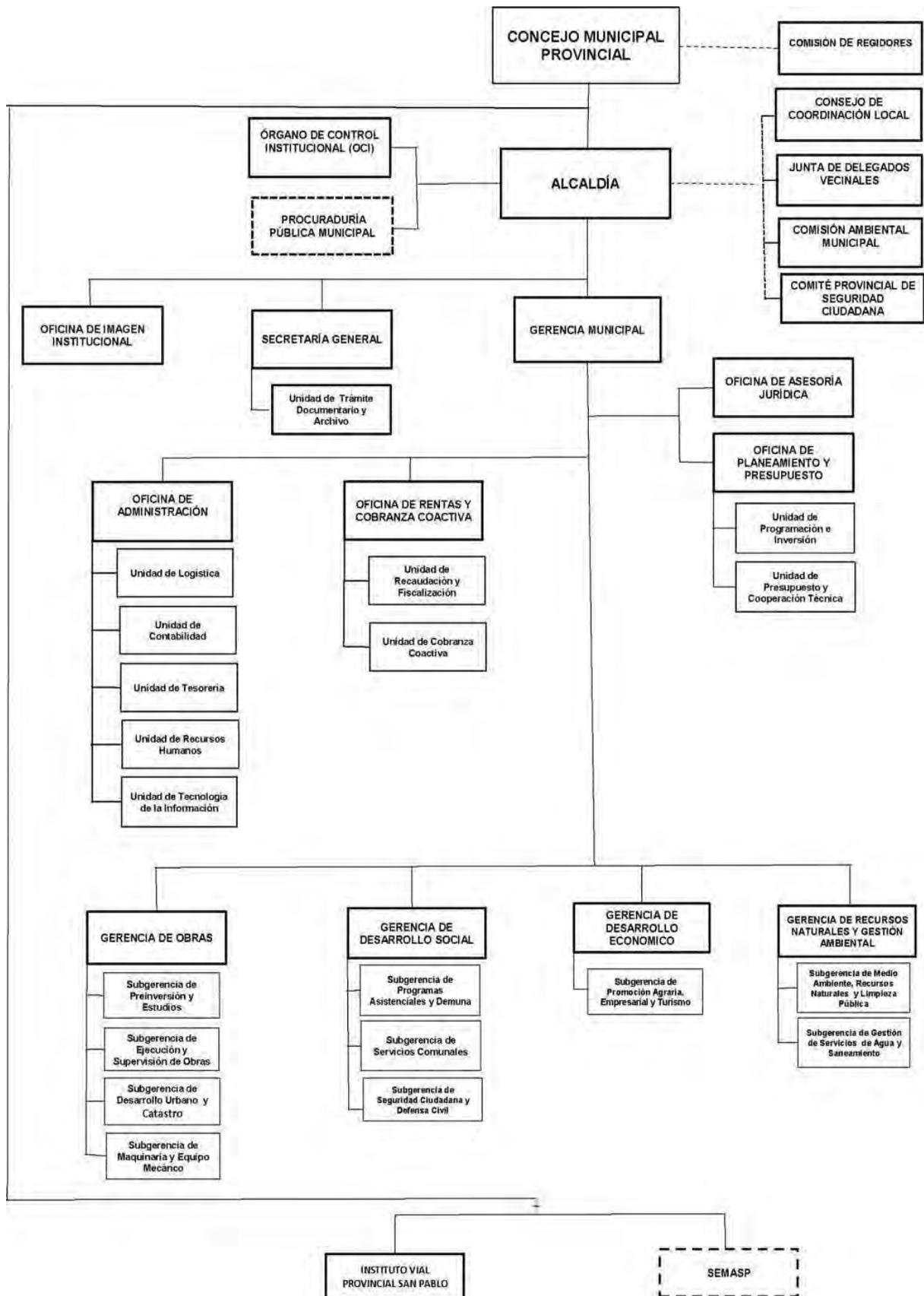


Figura 13. Organigrama de la Municipalidad Provincial San Pablo. Tomado de “Organigrama,” por la Municipalidad Provincial San Pablo, 2017b (<http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/municipio/organigrama>).

El organigrama de la Municipalidad Provincial San Pablo se presenta en la Figura 13. Se puede apreciar que el liderazgo lo tiene el Concejo Municipal, el cual da las directrices al alcalde. De la Alcaldía se desprenden las siguientes áreas: (a) oficina de asesoría jurídica, (b) oficina de planeamiento y presupuesto, (c) oficinas de rentas y cobranza coactivas, (d) oficina de administración, (e) gerencia de obras, (f) gerencia de desarrollo social, (g) gerencia de desarrollo económico, y (h) gerencia de recursos naturales y gestión ambiental. Mientras que directamente del Concejo Municipal depende el instituto vial provincial San Pablo.

A nivel empresarial, predomina el minifundio, porque la mayoría de los agricultores son propietarios de menos de una hectárea de terreno. Esto limita la productividad y la competitividad, ya que los productores no se asocian y dependen de los acopiadores. Estos manipulan los precios, perjudicando a los productores quienes entonces no disponen de suficiente rentabilidad y no logran invertir en su producción. Ante esta realidad, la solución es promover la asociatividad (M. Veneros, comunicación personal, 08 de febrero, 2017). Para el Gerente Regional de Planificación y Presupuesto, la población no piensa en temas de asociatividad y solo se preocupa por su producción de subsistencia, lo cual hace que la participación constituya una barrera antes de que una fortaleza para ejecutar los planes de desarrollo socio económico (L. Vallejos, comunicación personal, 10 de febrero, 2017).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El turismo es la principal actividad económica en la provincia de San Pablo, que se da por los atractivos arqueológicos y naturales que ofrece. Es un sitio ideal para el turismo de aventura, con opciones de montañas y caídas de agua, así como con formaciones geológicas, que se combinan con manifestaciones culturales antiguas. Pero los recursos turísticos que se poseen tienen que ser articulados y usados apropiadamente para lograr un desarrollo sostenible, que permita la preservación de los recursos naturales y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida de los habitantes. No se cuenta con datos exactos del flujo de turistas que

ha recibido la provincia de San Pablo, por lo que se toma como punto de partida los 779,200 visitantes que llegaron a la región Cajamarca en el año 2015, de los cuales el 2% eran extranjeros (BCRP, 2016). Dada la lejanía de esta provincia con la capital de la región, se estima que solamente el 10% de estos turistas llegan hasta San Pablo.

Dentro de la provincia de San Pablo hay 79 recursos turísticos, distribuidos por distritos de la siguiente manera: (a) 47 en San Pablo, (b) 13 en Tumbadén, (c) 13 en San Bernardino y siete en San Luis. En los recursos naturales destacan las Lagunas Alto Perú, ubicadas en el distrito de Tumbadén a una altura entre los 3,800 y los 4,100 m.s.n.m. Esta belleza natural se muestra en la Figura 14, y se ubican a una distancia de 73 km de la ciudad de San Pablo.



Figura 14. Lagunas Alto Perú. Tomado de “Elaboración del inventario de recursos turísticos de la provincia San Pablo” (p. 42), por la Municipalidad Provincial de San Pablo, s.f. (<http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/normas-municipales/otros-documentos/send/14-otros-documentos/42-revista-guia-de-turismo>).

En el distrito de San Bernardino, a 45 km de la ciudad de San Pablo se encuentra la catarata Chorro del Molino, cuya imagen se presenta en la Figura 15. Su principal atractivo es la caída con altura de 40 metros, que tiene mayor vistosidad en la época de lluvias, y sirve para el desarrollo de una vegetación abundante que atrae especies de fauna como chivos, tordos y lorillos, entre otros. “El agua que discurre de esta hermosa cascada es utilizada por los pobladores aledaños para el riego de sus sembríos y en ocasiones para el consumo personal” (Municipalidad Provincial de San Pablo, s.f., p. 43).



Figura 15. Catarata Chorro del Molino. Tomado de “Elaboración del inventario de recursos turísticos de la provincia San Pablo” (p. 43), por la Municipalidad Provincial de San Pablo, s.f. (<http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/normas-municipales/otros-documentos/send/14-otros-documentos/42-revista-guia-de-turismo>).

Dentro de los restos arqueológicos resaltan las Ventanillas de Tumbadén (ver Figura 16), las cuales se ubican en el distrito del mismo nombre, a 2,988 m.s.n.m. Es un complejo de 200 hornacinas funerarias que fueron labradas en la superficie de una pared rocosa, alineadas horizontal y verticalmente. Originalmente eran tumbas, y posteriormente se usaron como depósitos rituales, mientras que en la actualidad se tienen para ser apreciadas como parte de los paisajes de la zona, donde también se encuentran eucaliptos, zarzas y pinos (Municipalidad Provincial de San Pablo, s.f.).



Figura 16. Ventanillas de Tumbadén. Tomado de “Elaboración del inventario de recursos turísticos de la provincia San Pablo” (p. 54), por la Municipalidad Provincial de San Pablo, s.f. (<http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/normas-municipales/otros-documentos/send/14-otros-documentos/42-revista-guia-de-turismo>).

El otro producto importante es la agricultura, donde se destacan los siguientes cultivos: (a) arroz cáscara, (b) arveja grano seco, (c) arveja grano verde, (d) cebada en grano, (e) haba grano seco, (f) maíz amarillo duro, (g) maíz amiláceo, (h) olluco, (i) papa, (j) trigo, y (k) yuca. Estos cultivos son para el consumo local, regional y nacional, así como para la exportación. Las principales coordinaciones de estas actividades se realizan a través de la Agencia Agraria San Pablo, pero no se han encontrado cifras de producción actualizadas (Dirección Regional de Agricultura, 2013).

No se cuentan con datos exactos de producción de arveja en grano para la provincia de San Pablo, sin embargo se conoció que la producción nacional para el año 2015 ascendió a 53,800 toneladas, de las cuales el 28.3% se produjo en la región de Cajamarca. El total de superficie con este cultivo a nivel nacional ascendió a 50,544 hectáreas, siendo un cereal que representó en el año 2015 el 0.04% del VBP agrícola. Las otras regiones productoras son La Libertad con 19.1%, Cusco con 9.1% y Ayacucho con el 8.4%. El problema es que estas regiones han mostrado tasas de crecimiento superiores a la de Cajamarca (“Legumbres,” 2016).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Durante el período 2006-2010 las inversiones ejecutadas en la región Cajamarca fueron principalmente en transporte, saneamiento y riego, como se observa más adelante en la Figura 20. Esta situación es una evidencia de las necesidades básicas que tiene el departamento, donde no hay inversión en infraestructura educativa o de investigación, sino que se resuelven otros problemas de carácter más urgente. En el caso de la provincia de San Pablo, donde la agricultura es una de las principales fuentes de ingresos, la construcción de vías y de sistemas de riego es beneficioso, aun cuando la mayoría de las carreteras siguen estando sin asfaltar y solamente se hacen servicio de mantenimiento.

La ubicación geográfica de la provincia de San Pablo y su topografía le otorgan la ventaja de contar con diversos pisos altitudinales, lo que permite una gran variedad de

cultivos rentables. Además, se cuenta con recurso hídrico suficiente, pero que no está siendo aprovechado de manera adecuada, limitando la existencia de cultivos extensivos, pero que se ajusta al esquema de los cultivos de subsistencia (M. Veneros, comunicación personal, 08 de febrero, 2017).

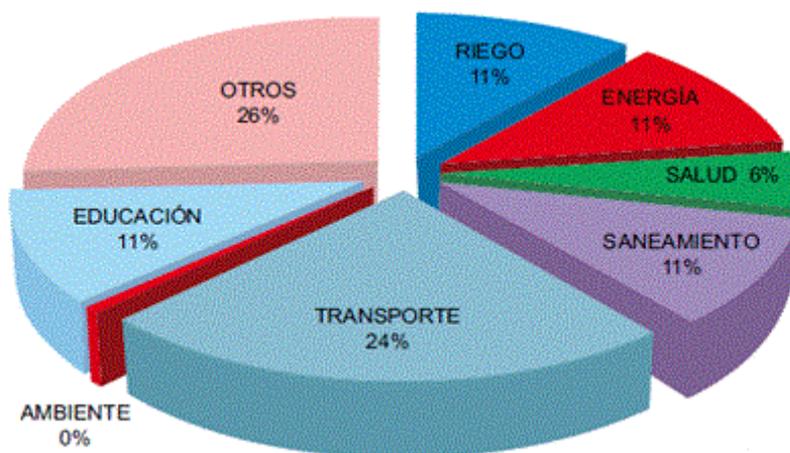


Figura 20. Inversión ejecutada en el período 2006-2010. Tomado de “Análisis territorial: Cajamarca,” por el Sistema Nacional de Inversión Pública, 2011 (http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analisis_territorial.pdf).

A las deficiencias en los sistemas de riego se le suma la falta de infraestructura vial de calidad. La misma requiere mejoras sustanciales y principalmente en las zonas de producción, para comunicar a los agricultores con sus chacras, donde actualmente son trochas carrozables vecinales, con un mantenimiento anual por parte de los propios comuneros (M. Veneros, comunicación personal, 08 de febrero, 2017). Asimismo, para incrementar la inversión privada se deben mejorar la ruta del aeropuerto hacia las distintas provincias de la región. De hecho existe un proyecto de ampliación de la carretera al aeropuerto el cual será favorable para toda la provincia y en especial para generar y mejorar el circuito turístico de la región. Esto permitirá atraer más turismo e inversión privada para distintos sectores productivos (J. León, comunicación personal, 10 de febrero, 2017). Con un mejor acceso al aeropuerto, se impulsará la producción agrícola, artesanal y de floricultura, junto con el turismo (L. Vallejos, comunicación personal, 10 de febrero, 2017).

Tabla 18

Inversión Gubernamental en Actividades, a Nivel de los Gobiernos Locales del Departamento de Cajamarca, Año 2016

Función	PIA	PIM	Certificación	Compromiso anual	Atención de compromiso mensual	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
03: Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	360,914,942	482,560,058	426,941,599	412,090,529	408,022,875	407,080,953	402,975,082	84.4
05: Orden Público y Seguridad	12,949,235	39,008,801	33,486,608	32,765,538	32,515,835	32,500,196	32,205,486	83.3
07: Trabajo	0	1,091,305	1,084,259	1,084,259	1,084,259	1,084,259	1,084,259	99.4
08: Comercio	3,670,365	33,468,410	22,466,047	6,168,658	6,157,091	5,794,166	5,777,989	17.3
09: Turismo	4,710,733	3,696,860	2,003,749	1,928,128	1,892,332	1,892,332	1,873,525	51.2
10: Agropecuaria	14,901,632	27,260,240	23,703,402	16,949,577	16,807,047	16,804,959	16,668,716	61.6
11: Pesca	102,500	609,491	556,612	408,441	401,871	401,871	401,871	65.9
12: Energía	12,310,735	13,694,951	9,568,242	6,054,988	6,023,614	6,005,321	5,019,011	43.9
14: Industria	505,175	620,360	168,887	158,814	158,814	158,814	158,814	25.6
15: Transporte	83,892,402	385,638,102	355,496,984	283,369,482	260,057,130	256,257,417	239,492,485	66.5
16: Comunicaciones	739,470	2,150,322	2,047,916	2,027,520	2,027,518	2,027,518	2,020,426	94.3
17: Ambiente	19,258,020	47,353,134	41,651,499	39,077,011	38,858,223	38,589,544	37,940,280	81.5
18: Saneamiento	82,111,692	470,631,181	437,358,374	309,364,252	299,456,916	296,631,183	257,693,020	63.0
19: Vivienda y Desarrollo Urbano	8,128,513	27,305,734	24,108,706	21,248,011	20,687,114	20,673,683	20,092,276	75.7
20: Salud	9,869,612	28,002,043	23,610,314	21,755,821	21,715,500	21,712,996	19,878,438	77.5
21: Cultura y Deporte	12,818,646	25,213,100	22,716,579	20,641,858	20,372,321	20,370,329	20,190,473	80.8
22: Educación	23,081,620	256,932,072	232,571,239	198,169,293	181,313,878	177,891,007	168,685,974	69.2
23: Protección Social	48,648,846	71,333,120	66,343,552	63,448,334	63,033,381	63,019,802	61,940,216	88.3
24: Previsión Social	3,855,702	4,217,947	3,938,635	3,912,299	3,905,388	3,902,323	3,900,091	92.5
25: Deuda Pública	6,943,483	16,320,157	15,567,980	14,633,535	13,612,808	13,612,808	13,491,775	83.4

Nota. Adaptado de “Transparencia económica: Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

No se han encontrado cifras de las finanzas de la provincia de San Pablo, razón por la que se presentan datos correspondientes al departamento de Cajamarca. Es así que en la Tabla 18 se muestra el monto que se ha invertido o gastado para cada función en el 2016. A nivel de monto girado, el 30.7% correspondió a planeamiento, gestión y reserva de contingencia, seguido por saneamiento con 19.6% y transporte con 18.3%. En cambio, los rubros hacia los que se destinaron menos recursos fueron industria, pesca y turismo. Esto indica que se buscan solucionar problemas inmediatos de acceso a servicios básicos pero no se dota a la población de herramientas para mejorar sus condiciones de vida.

El presupuesto es una de las principales barreras que se tienen, ya que los recursos son limitados y no permiten planificar proyectos de largo plazo o de gran envergadura. Las concesiones que forman parte de empresas privadas generalmente no atienden proyectos que generan compromisos de mantenimiento y ellos no están dispuestos a comprometerse (M. Solís, comunicación personal, 09 de febrero, 2017). En la actualidad los presupuestos son muy limitados, y cuando se trata de un proyecto propuesto por el gobierno regional, su evaluación y aprobación suelen exceder los plazos y no se llegan a ejecutar en el año, teniendo que muchas veces postergarse para el siguiente período o paralizar su ejecución (M. Veneros, comunicación personal, 08 de febrero, 2017).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el Capítulo I se presentó el Índice de Desarrollo Humano para la provincia de Cajamarca, y en este punto se procede a mostrar los datos a nivel de cada uno de los cuatro distritos (ver Tabla 19). Se observa que todos poseen posiciones deficientes en el total de IDH, siendo la peor Tumbadén que se ubica en el puesto 1,643 entre todos los distritos del país. Luego, en población con educación secundaria completa es lamentable que en San Luis

solamente el 8.1% de los habitantes haya alcanzado este nivel de estudio, así como en San Bernardino donde apenas es el 13.3%.

Lo anterior, sin duda alguna deriva en los bajos ingresos familiares, que en Tumbadén son tan bajos como S/ 140 por mes. A nivel de la provincia de San Pablo, la población económicamente activa para el año 2017 ascendía a 11,500 personas, un 50% del total de habitantes. Pero en su mayoría se desempeñaban en unidades agrícolas o pecuarias independientes, así como en actividades comerciales. Por lo tanto, no se puede decir que haya empleo sino que se trata de puestos de trabajo.

Tabla 19

Índice de Desarrollo Humano por Distrito en la Provincia de San Pablo

	San Pablo	San Bernardino	San Luis	Tumbadén
Población				
Habitantes	13,878	4,917	1,364	3,726
Ranking	383	879	1,519	1,034
IDH				
Valor	0.2813	0.2101	0.2148	0.1957
Ranking	1,104	1,579	1,553	1,643
Esperanza de vida al nacer				
Años	65.6216	67.8699	66.9422	68.1145
Ranking	1,624	1,519	1,583	1,504
Población con educación secundaria completa				
Porcentaje (%)	27.0963	13.3311	8.1332	33.9029
Ranking	1,371	1,726	1,790	1,184
Años de educación (Población 25 y más)				
Años	5.6296	4.0852	5.0056	4.2907
Ranking	1,232	1,713	1,462	1,680
Ingreso familiar per cápita				
Nuevos soles por mes	334.6638	253.3382	292.7591	140.3582
Ranking	872	1141	998	1664

Nota. Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013* (p. 66), por R. Arias, 2013, Lima, Perú: PNUD.

En cuanto al ingreso familiar per cápita mensual, se ha elaborado la Figura 21 donde se observa que para el año 2005 en la provincia de San Pablo era S/ 203.4 lo cual es considerado bastante bajo, aun cuando ha aumentado a través de los años como consecuencia de un incremento en las transferencias a los gobiernos locales, con lo que se han desarrollado obras y eso ha incrementado el nivel de empleo.

Este bajo ingreso familiar, de acuerdo con la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, está asociado a que muchos productores agrícolas se dedican a trabajar como obreros en programas públicos, que no son permanentes. Esto los aleja y desenfoca de su propia producción, perpetuando los niveles de extrema pobreza. Por lo tanto, la principal barrera que hay para el desarrollo de la provincia son los llamados programas sociales que ofrecen sueldos mínimos por tareas o jornales, haciendo que los pobladores prefieran ser obreros que cultivar sus propias tierras, lo cual en el largo plazo traería mayores ingresos (M. Solís, comunicación personal, 09 de febrero, 2017).

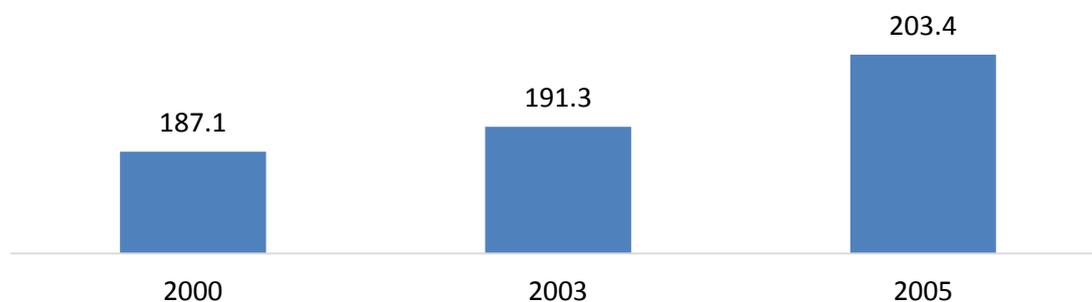


Figura 21. Ingreso familiar per cápita mensual, en soles. Adaptado de “Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica 2010-2011,” por L. Sánchez, 2010. (<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>).

Otro problema que se identificó en la provincia y en general, en toda la región, es la presencia de conflictos sociales. Esto ha generado una disminución en el sector turístico, ya que los problemas de los proyectos mineros, y principalmente de Conga, han afectado la economía y han frenado el ingreso de nuevas inversiones a la región (J. Zevallos, comunicación personal, 10 de febrero, 2017).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En general, el departamento de Cajamarca, y la provincia de San Pablo, podría ser económicamente más diverso por el alto potencial que tiene para el desarrollo de distintos cultivos, así como la explotación turística de sus recursos naturales y arqueológicos, o la producción pecuaria. Pero la principal limitante es la falta de inversión en sistemas de comunicaciones, empezando por una red de carreteras que den acceso a la difícil geografía de la región. Esto hace que la interconexión entre provincias sea complicada, con casi un 50% de los caminos en condiciones de trochas carrozables (Perú Económico, 2010). Esto constituye una gran debilidad para el desarrollo económico y social.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

No existen en la provincia de San Pablo desarrollos científicos ni centros de investigación, ya que tampoco se cuenta con universidades o instituciones de educación superior. Esto evita el incremento en la productividad agrícola y causa que la población permanezca en condiciones de pobreza, con bajos ingresos como se presentó anteriormente. Sin embargo, cualquier inversión en tecnología que se haga tiene que ir acompañada de educación y formación para el trabajo, porque el porcentaje de pobladores que han completado la educación secundaria es de los más bajos en el Perú.

Para la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, las actividades económicas se desarrollan de manera tradicional, sin hacer uso de tecnologías modernas, porque la producción no constituye volúmenes importantes. Sin embargo existe un gran potencial en la provincia de San Pablo, pero como en la actualidad no genera ganancias importantes para los mismos productores, estos no le dan la importancia que requiere. Así mismo, la falta de asociatividad no permite adquirir tecnología, aumentar la productividad ni generar volúmenes importantes para comercializar (M. Solís, comunicación personal, 09 de febrero, 2017).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base a todo el análisis interno que se ha desarrollado, a través del esquema AMOFHIT, se identificaron las fortalezas y debilidades que la provincia de San Pablo tiene y que se presentan en la Tabla 20. La Matriz Evaluación de Factores Internos se construyó a partir de estos factores determinantes de éxito, asignándole un peso y posteriormente un valor, entre uno y cuatro. Usando los pesos y valores se calculó un ponderado para cada factor, que al ser sumados dieron como resultado 2.25. Este puntaje total muestra el bajo desempeño que tiene la provincia de San Pablo, con la existencia de apenas tres fortalezas, mientras que predominan las debilidades en la zona en todas las áreas operativas.

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Internos de la Provincia San Pablo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond
Fortalezas			
1 Potencial para el desarrollo turístico a través de recursos naturales y arqueológicos	0.13	4	0.52
2 Tierras aptas para el cultivo agrícola	0.12	4	0.48
3 Recursos hidrográficos y sistemas de riego para los cultivos existentes	0.12	4	0.48
Subtotal fortalezas	0.37		1.48
Debilidades			
1 El sector privado no está organizado, falta asociatividad y cooperación público-privada	0.07	1	0.07
2 Baja calidad de la infraestructura vial, lo que dificulta el acceso a la provincia	0.09	1	0.09
3 Infraestructura de agua potable, saneamiento, salud y educación es deficiente	0.08	1	0.08
4 La mayor parte de la población no ha completado la educación secundaria	0.09	1	0.09
5 Bajo acceso a los mercados por falta de sistemas de información y comunicación, lo que limita los encadenamientos	0.09	1	0.09
6 No hay centros de investigación ni de desarrollo tecnológico	0.07	2	0.14
7 Baja productividad agrícola como consecuencia de que la inversión se destina a temas urgentes y no se crea infraestructura productiva	0.07	2	0.14
8 Ingresos familiares per cápita sumamente bajos	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades	0.63		0.77
Total	1.00		2.25

Nota. 1 significa debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

Al culminar la auditoría interna, se llega a la conclusión de que la provincia de San Pablo, en el departamento de Cajamarca, tiene potencial para el desarrollo agrícola y turístico, pero no cuenta con las herramientas para lograrlo. Es decir, no se cuenta ni siquiera con infraestructura básica para la atención de las necesidades de los pobladores y menos para el traslado eficiente de los bienes agrícolas. Asimismo, se hace difícil el acceso para los turistas, en caminos que en su mayoría son trochas solamente. Por otro lado, la población tiene un nivel educativo muy bajo y no hay tecnología, lo que ha limitado la productividad y por esta razón el ingreso familiar per cápita está entre los más bajos del Perú.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Pablo y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Provincia de San Pablo

D'Alessio (2015) indicó que “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 213). Esto implica que se destinarán todos los recursos que se poseen para conseguir estos fines, ya sean recursos humanos o de capital, entre otros. Definir los intereses de la provincia de San Pablo ha sido un proceso complejo, ya que deben ser puntuales y a la vez constituir un fin último, más no un medio, es así que estos intereses son los que siguen:

1. Aumento de la producción agrícola, hasta convertirse en un líder departamental y nacional.
2. Atraer turistas, en base a los recursos naturales y arqueológicos que se poseen, lo cual tendrá que combinarse con el desarrollo de infraestructura y la capacitación de los habitantes.
3. Tener empresas rentables, aumentando el ingreso per cápita familiar de los san pablino.
4. Elevar el nivel educativo de los habitantes de la provincia, brindando acceso a educación secundaria.
5. Incrementar la esperanza de vida al nacer que tienen los habitantes de la provincia de San Pablo.
6. Aumentar la cantidad de puestos de trabajo, ya sea a través del empleo o del desarrollo de unidades productivas independientes.

5.2 Potencial de la Provincia de San Pablo

Los elementos del potencial nacional tienen siete dominios que fueron listadas en el Capítulo III, por lo que ahora se sigue la misma estructura pero para analizar el potencial de la organización. Con la revisión que se presenta a continuación se identifican los puntos a

partir de los cuales se puede generar ventaja competitiva para la provincia de San Pablo, mostrando también los aspectos que tienen que desarrollarse para alcanzar el potencial.

Dominio demográfico. No hay potencial para desarrollo en el área de recursos humanos, ya que es muy bajo el porcentaje de pobladores que tienen educación secundaria completa, lo que ha limitado la formación profesional de la provincia y el desarrollo productivo de cultivos y de servicios. Para tener ventaja competitiva en las distintas industrias, hay que identificar las competencias requeridas y luego crear programas para que la población las desarrolle, iniciando en la educación secundaria y completándose con preparación técnica.

Dominio geográfico. Esta es una provincia que carece de infraestructura, con pocos servicios de saneamiento y diversas limitaciones para la población. Es indispensable mejorar la red vial, que al momento es trocha en la mitad de su longitud, así como continuar ampliando los sistemas de riego que benefician a los agricultores, razón por la que está alejada de los principales centros de comercio del norte del Perú.

Dominio económico. El ingreso familiar per cápita es uno de los más bajos en el Perú y se debe incrementar, lo que en el pasado se ha logrado con un aumento en la inversión pública que se manifestó en obras, contratando a personal de la provincia. Pero ahora se requiere el desarrollo de la actividad privada como principal fuente de ingreso para la población. Hay que tener una visión de desarrollo de largo plazo, permitiendo que los pobladores se involucren y se enfoquen en las actividades agrícolas o turísticas, para lograr ser productivos y por ende rentables.

Dominio tecnológico/científico. No existen elementos que se puedan utilizar para desarrollar ventaja competitiva en este factor. A futuro, hay que incorporar sistemas de riego para hacer un uso eficiente del recurso hídrico, pero sobre todo para que cada cultivo tenga la cantidad de agua que requiere. Para la industria turística, se necesita el uso de tecnología

como herramienta para la promoción y publicidad, por ende es indispensable el acceso a Internet.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. San Pablo puede ser el líder nacional en la producción de menestras, principalmente arvejas y habas secas, así como en el líder departamental en otros cultivos, incluyendo el olluco, la cebada y el trigo. Pero hay que realizar encadenamientos y poner en contacto a los productores con los principales compradores nacionales. En el sector turismo, también hay potencial de desarrollo, mediante la explotación sostenible de los recursos arqueológicos y naturales, pero es indispensable capacitar al recurso humano y crear infraestructura vial y turística, creando un plan de marketing para llegar a los turistas potenciales.

Dominio organizacional/administrativo. No se encontraron asociaciones de productores de la provincia y sin esto no es posible conseguir altos volúmenes de producción. La implementación del presente plan estratégico estará a cargo de la Municipalidad Provincial de San Pablo, representada por su alcalde, pero se requiere la organización de las comunidades y de los micro y pequeños empresarios, para que haya un trabajo en conjunto entre la entidad pública y el sector privado.

Dominio militar. La provincia de San Pablo no presenta conflictos de seguridad nacional, ni cuenta con presencia de la guerrilla o grupos subversivos, lo cual permite el desarrollo de actividades productivas y de comercio. Sin embargo, no hay inversión en seguridad pública ni en sistemas de información y comunicaciones para integrarse a una red regional o nacional.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de San Pablo

Los principios cardinales que tiene la provincia de San Pablo son los siguientes:

- **Influencia de terceras partes:** La primera influencia externa es la del gobierno regional que tiene mayores recursos que la municipalidad provincial y que los

gobiernos locales, por lo que podría desarrollar obras que facilitarían la interconexión entre la provincia de San Pablo y la ciudad de Cajamarca.

Asimismo, otros entes con los que se tiene que fortalecer la relación para obtener beneficios directos son el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud.

- Lazos pasados y presentes: Hay en esta provincia restos arqueológicos y culturales que datan del año 6000 a.C. y durante el pasado se ha dado la presencia de culturas importantes como la Caxamarca y la Inca, pero después de la conquista esta provincia ha sido relegada en su desarrollo y los pobladores no están inmersos en la economía regional y menos nacional.
- Contrabalance de intereses: El Gobierno provincial debe impulsar el desarrollo de la actividad privada, como medio de generación de empleo y de ingresos para la población. Pero con respeto a las costumbres de las comunidades y buscando un desarrollo sostenible, mediante la preservación de los recursos
- Conservación de los enemigos: Los enemigos son los otros productores de granos a nivel regional y nacional, así como otros polos turísticos que en el departamento sería principalmente la provincia de Cajamarca.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Utilizando los intereses organizacionales que se definieron al inicio de este capítulo se construyó la Tabla 21, donde además se indican los competidores, los sustitutos, los potenciales entrantes, los gobiernos de distintos niveles, el sistema financiero y los compradores, así como turistas y otros consumidores. Para cada uno de estos entes se identificó, en primer lugar, si su interés era común u opuesto al de la provincia de San Pablo; para seguidamente analizar la intensidad de este interés. Por ejemplo, ante el primer interés que es el aumento de la producción agrícola, los competidores tendrán un interés opuesto, pero será periférico, pues inicialmente no considerarán a San Pablo como un competidor importante.

Tabla 21

Matriz de Intereses de la Provincia de San Pablo

Interés de la organización	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Aumento de la producción agrícola	Agricultores	Proveedores	Competidores*
		Transportistas	PRODUCE
Atraer turistas		Clientes	
		MINAG	
Elevar los ingresos familiares per cápita	Pobladores Comunidades	Gobierno provincial	
		Gobiernos locales	
Incrementar el porcentaje de la población con educación secundaria	MINEDU Pobladores	Competidores*	Promperú
		Inversionistas	MTC
Aumentar la esperanza de vida al nacer		Pobladores	Comunidades
		MINCETUR	Institutos
Generar puestos de trabajo	Pobladores	Transportistas	Universidades
		Operadores	
		Gobiernos locales	MINEDU
		Gobierno provincial	PRODUCE
		MIDIS	
		Comunidades	Gobiernos locales
		PRODUCE	Gobierno provincial
		Gobierno provincial	Empresarios
			Inversionistas
		MINSA	ESSALUD
		MINDE	
		SIS	
		MINTRA	MINEDU
		Gobierno provincial	Empresarios
		Gobiernos locales	Inversionistas
		Gobierno provincial	MIDIS

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP que se han establecido para la provincia de San Pablo son los siguientes:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2027, producir 21,400 TM de arvejas (la producción en el año 2015 fue 10,658 TM).
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Para el 2027, lograr 156,800 visitantes (en el 2015 eran 77,902).
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el 2027, el ingreso familiar per cápita será S/ 565 al mes (en el 2013 era S/ 285).
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2027, 40% de la población con 15 años o más tendrá secundaria completa (en el 2013 era 23.96%).
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Para el 2027 la esperanza de vida al nacer será 72 años (en el 2013 era 66.6 años).
- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Al 2027, se tendrán 14,700 puestos de trabajo (para 2017 eran 11,500).

5.6 Conclusiones

La visión y los valores planteados en el Capítulo II sirvieron de base para definir los intereses de la organización, que son elevar la producción, generando ingresos para las familias y mejorando sus condiciones de vida. Esto junto con un análisis del potencial que tiene la provincia de San Pablo sirvió para crear los objetivos de corto plazo, que son realistas pero también estimulantes, y medibles, de modo tal que se pueda conocer en el año 2027 si se han alcanzado o no.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se inicia la segunda fase del proceso estratégico. Se comienza desarrollando la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de la cual surgen las estrategias que son evaluadas a lo largo de todo el capítulo, utilizando distintas herramientas que han sido propuestas por D'Alessio (2015). Este análisis conduce a identificar las estrategias que son retenidas y deben por lo tanto implementarse, revisando su contribución al logro de los objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con D'Alessio (2015) “para construir la MFODA se copian las oportunidades y amenazas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI” (p. 271). Es así que se crean cuatro cuadrantes: (a) explote que surge del cruce de fortalezas y oportunidades, (b) busque, donde se colocan las estrategias que se crean de analizar las debilidades y oportunidades; (c) confronte, al cruzar las fortalezas con las amenazas; y (d) evite, donde se han ubicado las estrategias que se crean de cruzar las debilidades con las amenazas (ver Tabla 22). Es así que se generaron estrategias externas específicas que son las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos de turismo de aventura.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar el mercado nacional de granos secos.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado nacional de tubérculos.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos.
- Estrategia 5 (E5): Encadenar a productores agrícolas de la región con las cadenas de supermercados e hipermercados.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal.

Tabla 22

Matriz FODA de la Provincia de San Pablo

	Fortalezas	Debilidades
	1 Potencial para el desarrollo turístico a través de recursos naturales y arqueológicos	1 El sector privado no está organizado, falta asociatividad y cooperación público-privada
	2 Tierras aptas para el cultivo agrícola	2 Baja calidad de la infraestructura vial, lo que dificulta el acceso a la provincia
	3 Recursos hidrográficos y sistemas de riego para los cultivos existentes	3 Infraestructura de agua potable, saneamiento, salud y educación es deficiente
		4 La mayor parte de la población no ha completado la educación secundaria
		5 Bajo acceso a los mercados por falta de sistemas de información y comunicación, lo que limita los encadenamientos
		6 No hay centros de investigación ni de desarrollo tecnológico
		7 Baja productividad agrícola como consecuencia de que la inversión se destina a temas urgentes y no se crea infraestructura productiva
		8 Ingresos familiares per cápita sumamente bajos
Oportunidades	E1 Desarrollar productos de turismo de aventura (D3, O2, O3, O4)	E5 Encadenar a productores agrícolas de la región con las cadenas de supermercados e hipermercados (D1, D5, D8, O2, O3)
1 Nueva reforma al proceso de descentralización en el 2016	E2 Penetrar el mercado nacional de granos secos (F2, F3, O2, O3)	
2 Crecimiento económico	E3 Penetrar el mercado nacional de tubérculos (F2, F3, O2, O3)	E6 Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal (D2, D4, D6, O1, O2)
3 Crecimiento poblacional y mercado con más de 31 millones de consumidores	E4 Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos (F2, F3, O2, O3)	
4 Sistema integral de gestión ambiental		
Amenazas		
1 Proceso de descentralización incompleto	E7 Crear alianzas entre las entidades gubernamentales, las ONG y los pobladores para incrementar la gobernabilidad en la provincia (F1, F2, F3, A1, A3, A4)	E8 Implementar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar o mejorar técnicas agrícolas (D1, D6, D7, D8, A4, A5)
2 Balanza comercial negativa		
3 Estancamiento en el empleo formal y en la inversión		E9 Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio (D2, D3, D4, A1, A4)
4 Falta de competitividad en educación y salud, trayendo carencias en el desarrollo del talento humano		E10 Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido (D1, D2, D5, D7, D8, A3, A4)
5 No hay desarrollo tecnológico ni innovación		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 271), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas entre las entidades gubernamentales, las ONG y los pobladores para incrementar la gobernabilidad en la provincia.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar o mejorar técnicas agrícolas.
- Estrategia 9 (E9): Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la provincia de San Pablo se presenta en la Tabla 23. Esta matriz consta de cuatro tipos de factores, dos que miden la posición estratégica interna y dos relacionados con la posición estratégica externa. En la parte interna se tiene a la fortaleza de la industria y la ventaja competitiva; mientras que en lo externo se evalúa la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. Para cada factor se le da una puntuación y estas se promedian por cuadrante. Esto se ha graficado en la Figura 22.

Al colocar la puntuación de cada tipo de factor en el diagrama de la Matriz PEYEA se genera un vector resultante, que para el caso de la provincia de San Pablo se ubica en las coordenadas 0.06 para el eje X y -0.07 para el eje Y. En base a esto se define que a la provincia de San Pablo le corresponde asumir una postura competitiva. Según D'Alessio (2015) se tienen que implementar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación. Es por ello que se promueve la implementación de las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar rutas de turismo de aventura.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos.

Tabla 23

Matriz PEYEA de la Provincia de San Pablo

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									Valor	
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	3	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	0	2.56
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	-3.78
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	2.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2	-2.63
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	3.38
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	4.44

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

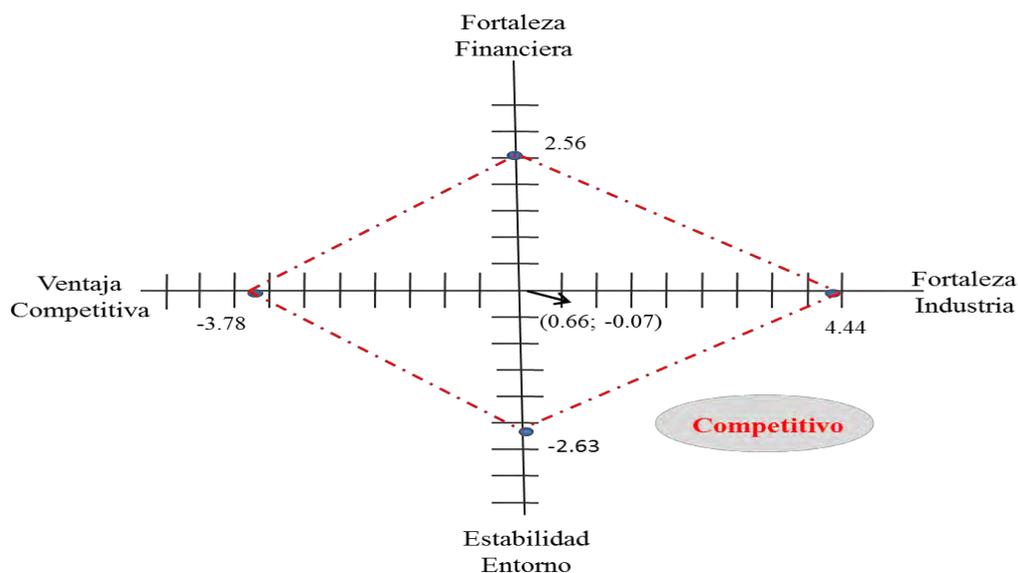


Figura 22. Matriz PEYEA de la provincia de San Pablo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 271), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz que se presenta a continuación fue creada por el Boston Consulting Group y se construye combinando la participación de mercado que tiene la organización con el crecimiento de la industria (D'Alessio, 2015). Para la provincia de San Pablo se han considerado tres productos, ya que se trata de una matriz de portafolio. Estos productos son: (a) arvejas de grano seco o fresco, que tiene una participación de mercado alta en el Perú, ascendiendo a 28.3%, en un mercado de crecimiento rápido; (b) turismo, en lo que se tiene baja participación de mercado, pero alto crecimiento de dicha industria, y (c) tubérculos, donde la participación es baja con alto crecimiento.

En función de lo anterior se coloca a cada industria en el cuadrante que le corresponde. Es así que las arvejas son un producto estrella, por lo que se deben implementar estrategias de integración, intensivas y de aventura conjunta. Mientras que la producción de tubérculos y el turismo son productos interrogantes, debido a la baja participación de mercado que se tiene, lo que lleva a que se implementen estrategias intensivas. Por lo tanto, se recomienda implementar las siguientes iniciativas estratégicas:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos de turismo de aventura.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar el mercado nacional de granos secos.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado nacional de tubérculos.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos.
- Estrategia 5 (E5): Encadenar a productores agrícolas de la región con las cadenas de supermercados e hipermercados.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal.
- Estrategia 9 (E9): Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.

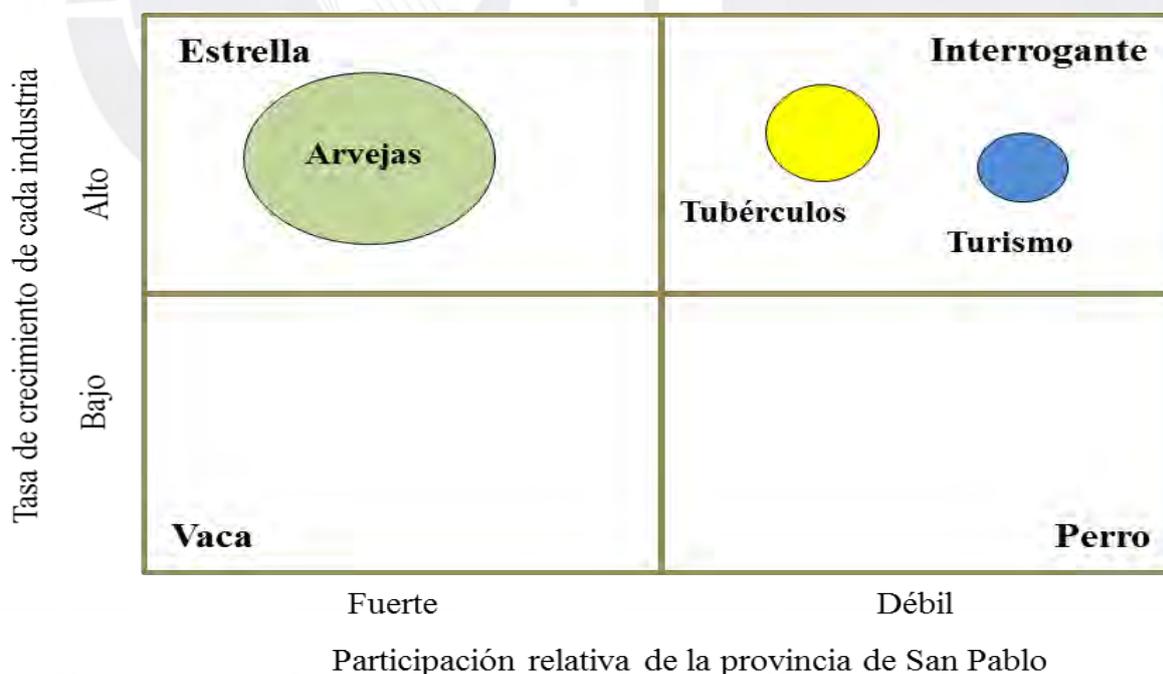


Figura 23. Matriz BCG de la provincia de San Pablo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa tiene dos ejes, como se observa en la Figura 24. En el eje X se grafica el puntaje obtenido en la MEFI, y en el eje Y el resultado de la MEFE. El cruce de ambos valores hace que la provincia de San Pablo se ubique en el cuadrante VIII. Por lo tanto, la prescripción es cosechar y las estrategias que deben implementarse son las defensivas (D'Alessio, 2015). En base a este resultado se propone la implementación de las siguientes iniciativas:

- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas entre las entidades gubernamentales, las ONG y los pobladores para incrementar la gobernabilidad en la provincia.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar o mejorar técnicas agrícolas.

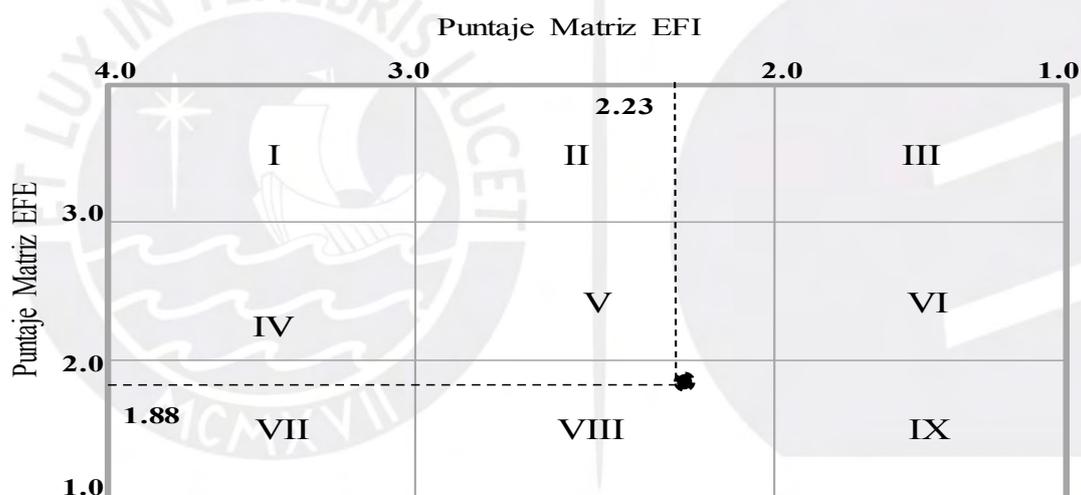


Figura 24. Matriz Interna Externa de la provincia de San Pablo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), “la MGE de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización”. Se construye en base al crecimiento del mercado y a la posición competitiva que tiene la provincia de San Pablo, que se estableció en los capítulos previos como débil. En base a esto,

se aprecia en la Figura 25, como la provincia en estudio se sitúa en el cuadrante II por lo que se recomienda implementar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

Específicamente se trata de las siguientes iniciativas:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos de turismo de aventura.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar el mercado nacional de granos secos.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado nacional de tubérculos.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal.
- Estrategia 9 (E9): Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.

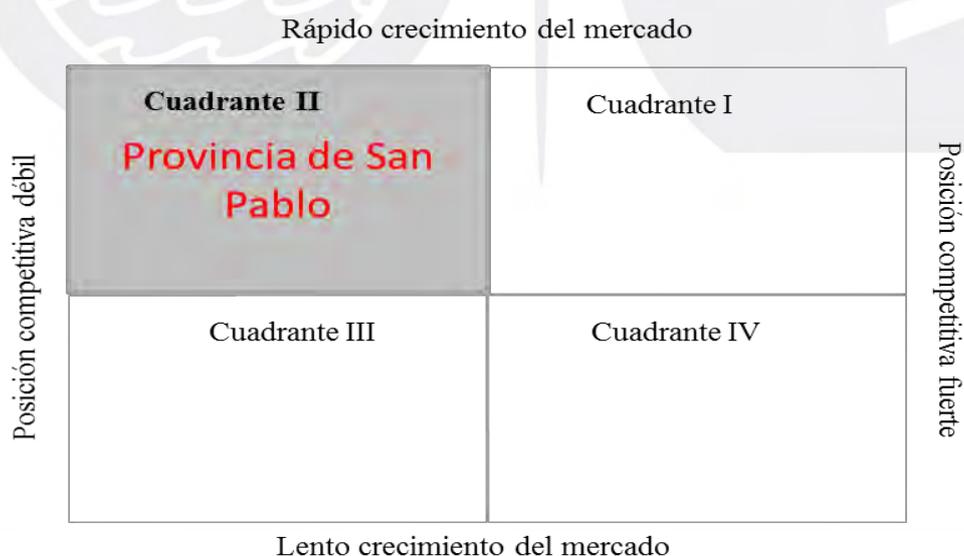


Figura 25. Matriz Gran Estrategia de la provincia de San Pablo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Combinando los resultados que hasta el momento se han obtenido, se elabora la Tabla 24, que corresponde a la MDE para la provincia de San Pablo. En este cuadro, las estrategias que surgieron de la MFODA se colocan a mano izquierda, identificando qué tipo de estrategia externa alternativa son. Luego se asigna una columna para cada una de las herramientas de análisis que hasta el momento se han utilizado: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Entonces, se procede a marcar, para cada estrategia, cuales herramientas las han apoyado, en función de los resultados por lo que se trata de un procedimiento cualitativo, pero a la vez objetivo.

Finalmente se hace una sumatoria para cada estrategia y en función de lo indicado por D'Alessio (2015), se retienen solamente aquellas que han sido apoyadas por un mínimo de tres herramientas de análisis. Es por esto que se decide continuar con siete de las 10 estrategias que se han estado evaluando.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE constituye una técnica de análisis cuantitativa, que brinda una lista priorizada de las estrategias que se deben implementar. Además, se usa para establecer el atractivo relativo de las alternativas evaluadas. Para construirla, lo primero que se hace es colocar todos los factores determinantes de éxito, con sus respectivos pesos, es decir, las fortalezas y debilidades que vienen de la MEFI, junto con las oportunidades y amenazas que salen de la MEFE. Luego para cada estrategia se da un valor de uno al cuatro, indicando como aprovecha la oportunidad, se protege de la amenaza, usa su fortaleza o elimina su debilidad. Entonces se calcula un ponderado, usando el peso y el valor, para obtener un puntaje total por estrategia, que se sitúa entre 2.0 y 8.0.

Cuando el puntaje ponderado resultado de una estrategia es igual o superior a 5.00 entonces se decide retenerla o conservarla. Pero si es inferior debe pasar a contingencia. Con la MCPE (ver Tabla 25), también se establecen prioridades para la implementación, que en el

caso de la provincia de San Pablo la tiene la E9: Crear un sistema de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de San Pablo

	Estrategia	Clasificación	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	Intensiva, desarrollo de producto	X	X	X		X	4
E2	Penetrar el mercado nacional de granos secos	Intensiva, penetración en el mercado	X		X		X	3
E3	Penetrar el mercado nacional de tubérculos	Intensiva, penetración en el mercado	X		X		X	3
E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos	Intensiva, desarrollo de producto	X	X	X		X	4
E5	Encadenar a productores agrícolas de la región con las cadenas de supermercados e hipermercados	Integración, vertical	X		X			2
E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal	Intensiva, desarrollo de producto	X		X		X	3
E7	Crear alianzas entre las entidades gubernamentales, las ONG y los pobladores para incrementar la gobernabilidad en la provincia	Defensiva, alianza estratégica	X			X		2
E8	Implementar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar o mejorar técnicas agrícolas	Defensiva, alianza estratégica	X			X		2
E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio	Intensiva, desarrollo de producto	X		X		X	3
E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	Intensiva, desarrollo de producto	X		X		X	3

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

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de San Pablo

	E1 Desarrollar productos de turismo de aventura			E2 Penetrar el mercado nacional de granos secos		E3 Penetrar el mercado nacional de tubérculos		E4 Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos		E6 Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal		E9 Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio		E10 Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	
	Peso	P	PP			P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades															
1 Nueva reforma al proceso de descentralización en el 2016	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42
2 Crecimiento económico	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
3 Crecimiento poblacional y mercado con más de 31 millones de consumidores	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Sistema integral de gestión ambiental	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Amenazas															
1 Proceso de descentralización incompleto	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2 Balanza comercial negativa	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
3 Estancamiento en el empleo formal y en la inversión	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	1	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
4 Falta de competitividad en educación y salud, trayendo carencias en el desarrollo del talento humano	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
5 No hay desarrollo tecnológico ni innovación	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Fortalezas															
1 Potencial para el desarrollo turístico a través de recursos naturales y arqueológicos	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
2 Tierras aptas para el cultivo agrícola	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3 Recursos hidrográficos y sistemas de riego para los cultivos existentes	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Debilidades															
1 El sector privado no está organizado, falta asociatividad y cooperación público-privada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
2 Baja calidad de la infraestructura vial, lo que dificulta el acceso a la provincia	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
3 Infraestructura de agua potable, saneamiento, salud y educación es deficiente	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 La mayor parte de la población no ha completado la educación secundaria	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18
5 Bajo acceso a los mercados por falta de sistemas de información y comunicación, lo que limita los encadenamientos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
6 No hay centros de investigación ni de desarrollo tecnológico	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21
7 Baja productividad agrícola como consecuencia de que la inversión se destina a temas urgentes y no se crea infraestructura productiva	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
8 Ingresos familiares per cápita sumamente bajos	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Puntaje Total	2.00		6.38		6.22		6.48		5.85		5.32		6.80		6.34

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

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se construye utilizando cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Se ha creado con el fin práctico de evaluar las estrategias a la luz de estos elementos. Por lo que se examina si cada una de las estrategias retenidas, y que vienen de la MCPE, cumplen con estos criterios. Los resultados de la MR indican que se tiene que impulsar la implementación de todas las estrategias analizadas (ver Tabla 26), ya que son consistentes, cónsonas, factibles y otorgan ventaja a la provincia de San Pablo.

Tabla 26

Matriz de Rumelt de la Provincia de San Pablo

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar el mercado nacional de granos secos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado nacional de tubérculos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según lo señalado por D'Alessio (2105), “la auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p. 306). En la Tabla 27 se

presenta la ME para la provincia de San Pablo, en la que se visualiza que todas las estrategias cumplen con los criterios y por lo tanto debe procederse a implementarlas.

Tabla 27

Matriz de Ética de la Provincia de San Pablo

Derecho	E1	E2	E3	E4	E6	E9	E10
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

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

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En base a todos los análisis que se han realizado a lo largo de este capítulo se decide implementar las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar productos de turismo de aventura.
- Estrategia 2 (E2): Penetrar el mercado nacional de granos secos.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado nacional de tubérculos.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos.

- Estrategia 6 (E6): Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal.
- Estrategia 9 (E9): Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.

En cambio, las tres estrategias que se listan a continuación pasan a ser de contingencia:

- Estrategia 5 (E5): Encadenar a productores agrícolas de la región con las cadenas de supermercados e hipermercados.
- Estrategia 7 (E7): Crear alianzas entre las entidades gubernamentales, las ONG y los pobladores para incrementar la gobernabilidad en la provincia.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar o mejorar técnicas agrícolas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para D'Alessio (2015), “debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP. Asimismo, se requiere indicar qué OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas” (p. 310). Los resultados de la Tabla 28, donde se muestra la Matriz de Estrategias vs. OLP de la provincia de San Pablo, indican que se recomienda implementar todas las estrategias evaluadas, ya que las mismas permiten el logro de los OLP.

La Tabla 28 se construyó listando en la columna izquierda las estrategias retenidas y en la parte superior aparecen los objetivos de largo plazo que se propusieron en el Capítulo V. Luego se ha marcado una X en los casos donde la estrategia sí contribuye al logro del OLP. En el caso de la E10, que se refiere a desarrollar servicios de telecomunicaciones, esta contribuye a alcanzar los objetivos. Por ejemplo, en la medida en que se tienen servicios de

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de San Pablo

Estrategias	Objetivos de largo plazo (OLP)					
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
	Al 2027 producir 21,400 TM de arvejas (la producción en el año 2015 fue 10,658 TM)	Para el 2027, lograr 156,800 visitantes (en 2015 eran 77,902)	En el 2027, el ingreso familiar per cápita será S/ 565 al mes (en 2013 era S/ 285)	Al 2027, 40% de la población con 15 años o más tendrá secundaria completa (en 2013 era 23.96%)	Para el 2027 la esperanza de vida al nacer será 72 años (en 2013 era 66.6 años)	Al 2027, se tendrán 14,700 puestos de trabajo (para 2017 eran 11,500))
E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	X	X	X		X
E2	Penetrar en el mercado nacional de granos secos	X	X	X		X
E3	Penetrar en el mercado nacional de tubérculos		X	X		X
E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos		X	X		X
E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal				X	X
E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio				X	X
E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	X	X	X	X	X

telecomunicaciones se pueden desarrollar y publicar páginas web, comunicando los bienes y servicios que se producen en la provincia, ya sean agrícolas o de turismo. Además, sirve para recibir pedidos, y escribir por correo a los clientes, enviando confirmaciones, entre otros.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Ahora que se conocen las estrategias que se van a implementar, es necesario evaluar las posibles reacciones que tendrán los competidores, ya que es importante adelantarse a ellas y estar preparados. En la Tabla 29 se visualiza que los competidores de la provincia de San Pablo son las provincias de Cajamarca y de Junín, productores de granos o con importantes atractivos turísticos. Entonces, se colocan todas las estrategias retenidas en la columna de la izquierda y para cada competidor se señala cual es la reacción que se espera.

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de San Pablo

Estrategias		Provincia de Cajamarca	Provincia de Junín
E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	Penetrar el mercado con circuitos turísticos culturales / arqueológicos	Desarrollar circuitos turísticos naturales
E2	Penetrar en el mercado nacional de granos secos	No se espera que haya reacción	Continuar produciendo granos y penetrando el mercado nacional
E3	Penetrar en el mercado nacional de tubérculos	No se espera que haya reacción	No se espera que haya reacción
E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos	Incrementar la inversión en manufactura	No se espera que haya reacción
E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal	Brindar alimentación a los escolares	Brindar alimentación a los escolares
E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio	No se espera que haya reacción	No se espera que haya reacción
E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	Desarrollar servicios de telecomunicaciones	Desarrollar servicios de telecomunicaciones

6.13 Conclusiones

A partir del desarrollo de la Matriz FODA se crearon 10 estrategias, que han sido evaluadas a lo largo de todo el capítulo, seleccionando siete que permitirán alcanzar los objetivos de corto plazo. Estas estrategias que se denominan retenidas son: (a) desarrollar rutas de turismo de aventura, (b) penetrar el mercado nacional de granos secos, (c) penetrar el mercado nacional de tubérculos, (d) desarrollar productos procesados a partir de tubérculos, (e) desarrollar servicio completo de alimentación escolar para los niños y jóvenes que permanezcan en el sistema educativo formal, (f) crear un sistema de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio, y (g) desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la implementación estratégica, que consiste en convertir los planes en acciones, para luego generar resultados. De acuerdo con D'Alessio (2015) se refiere a que después de concluir el proceso de formulación e identificar el producto del proceso, en otras palabras, las estrategias, se empieza una nueva etapa en la cual se reorienta la atención de la gerencia hacia la pregunta: ¿Qué hacer con las estrategias identificadas?

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este acápite se presentan los objetivos de corto plazo (OCP) los cuales tienen compatibilidad entre ellos. Para cada uno de los OLP se presentan los OCP correspondientes, los cuales definen los hitos que se deben ir alcanzando (D'Alessio, 2015).

OLP1. Al 2027 producir 21,400 TM de arvejas (la producción en el año 2015 fue 10,658 TM).

- OCP 1.1: Para el año 2020, la provincia alcanzará un volumen de producción de 14,200 TM de arvejas.
- OCP 1.2: Durante el 2023 la producción de arvejas ascenderá a 17,000 TM.
- OCP 1.3: En el 2027 se logrará una producción de 21,400 TM de arvejas.

OLP2. Para el 2027, lograr 156,800 visitantes (en el 2015 eran 77,902).

- OCP 2.1: Durante el año 2020, llegarán a la provincia de San Pablo 100,000 visitantes.
- OCP 2.2: Se logrará que para el 2023 lleguen 124,000 visitantes.
- OCP 2.3: Alcanzar los 156,800 visitantes para el año 2027.

OLP3. En el 2027, el ingreso familiar per cápita será S/ 565 al mes (en 2013 era S/ 285).

- OCP 3.1: Para el 2020 se habrá logrado un ingreso familiar per cápita igual a S/ 400.
- OCP 3.2: Alcanzar un ingreso familiar per cápita de S/ 465 para el año 2023.

- OCP 3.3: Durante el 2027, el ingreso familiar per cápita llegará a S/ 565.

OLP4. Al 2027, 40% de la población con 15 años o más tendrá secundaria completa (en el 2013 era 23.96%).

- OCP 4.1: Para el año 2020, el 31% de la población de 15 años o más contará con educación secundaria completa.
- OCP 4.2: Lograr que el 34.6% de la población con 15 años o más complete su educación secundaria para el 2023.
- OCP 4.3: En el 2027, un 40% de la población de 15 años o más de la provincia de San Pablo contará con educación secundaria completa.

OLP5. Para el 2027 la esperanza de vida al nacer será 72 años (en 2013 era 66.6 años).

- OCP 5.1: Al 2020, la población de la provincia de San Pablo tendrá una esperanza de vida al nacer igual a 69.3 años.
- OCP 5.2: Elevar a 70.4 años la esperanza de vida al nacer para el año 2023.
- OCP 5.3: Alcanzar una esperanza de vida al nacer igual a 72 años, durante el 2027.

OLP6. Al 2027, se tendrán 14,700 puestos de trabajo (para 2017 eran 11,500).

- OCP 6.1: En el año 2020, se contará con 12,380 puestos de trabajo.
- OCP 6.2: Para el 2023 se habrán generado 13,340 puestos de trabajo.
- OCP 6.3: Al 2027, 14,700 personas de la provincia contarán con trabajo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) señaló que “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas” (p. 474). Asignar apropiadamente los recursos permitirá ejecutar las estrategias y con ello conseguir no solo los OCP, sino también los OLP. En la Tabla 30 se muestran los recursos que se requieren para lograr cada uno de los OCP, y entre ellos se incluyen recursos financieros, humanos, económicos, de conocimientos, entre otros.

Tabla 30

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de San Pablo

OLP	OCP	Recursos
OLP1 Al 2027 producir 21,400 TM de arvejas (la producción en el año 2015 fue 10,658 TM)	OCP 1.1 Para el año 2020, la provincia alcanzará un volumen de producción de 14,200 TM de arvejas	2,000 hectáreas de tierras aptas para cultivo, sistema de riego para el 40% de terreno agrícola, semillas e insumos agrícolas, 1,300 unidades agrícolas o agricultores, US\$ 2 millones en inversiones, transportistas, material de empaque.
	OCP 1.2 Durante el 2023 la producción de arvejas ascenderá a 17,000 TM	3,300 hectáreas de tierras aptas para cultivo, sistema de riego para el 650% de terreno agrícola, semillas e insumos agrícolas, 1,900 unidades agrícolas o agricultores, US\$ 2 millones en inversiones, transportistas, material de empaque.
	OCP 1.3 En el 2027 se logrará una producción de 21,400 TM de arvejas	4,500 hectáreas de tierras aptas para cultivo, sistema de riego para el 100% de terreno agrícola, semillas e insumos agrícolas, 2,300 unidades agrícolas o agricultores, US\$ 2 millones en inversiones, transportistas, material de empaque.
OLP2 Para el 2027, lograr 156,800 visitantes (en el 2015 eran 77,902)	OCP 2.1 Durante el año 2020, llegarán a la provincia de San Pablo 100,000 visitantes	Transporte extra-urbano, 100 km de carreteras pavimentadas, ocho hoteles u hostales, seis restaurantes, dos operadores turísticos, 12 guías, parques nacionales, recursos naturales preservados, senderos marcados.
	OCP 2.2 Se logrará que para el 2023 lleguen 124,000 visitantes	Transporte extra-urbano, 200 km de carreteras pavimentadas, 12 hoteles u hostales, nueve restaurantes, tres operadores turísticos, 20 guías, parques nacionales, recursos naturales preservados, senderos marcados.
	OCP 2.3 Alcanzar los 156,800 visitantes para el año 2027	Transporte extra-urbano, 350 km de carreteras pavimentadas, 15 hoteles u hostales, 12 restaurantes, cuatro operadores turísticos, 30 guías, parques nacionales, recursos naturales preservados, senderos marcados.
OLP3 En el 2027, el ingreso familiar per cápita será S/ 565 al mes (en el 2013 era S/ 285)	OCP 3.1 Para el 2020 se habrá logrado un ingreso familiar per cápita igual a S/ 400	Un centro de capacitación técnica, encadenamientos, bases de datos de clientes, sistemas de telecomunicaciones con al menos 6,000 líneas celulares, producción agrícola de alto rendimiento
	OCP 3.2 Alcanzar un ingreso familiar per cápita de S/ 465 para el año 2023	Dos centros de capacitación técnica, encadenamientos, bases de datos de clientes, sistemas de telecomunicaciones con al menos 12,000 líneas celulares, producción agrícola de alto rendimiento
	OCP 3.3 Durante el 2027, el ingreso familiar per cápita llegará a S/ 565	Tres centros de capacitación técnica, encadenamientos, bases de datos de clientes, sistemas de telecomunicaciones con al menos 20,000 líneas, producción agrícola de alto rendimiento
OLP4 Al 2027, 40% de la población con 15 años o más tendrá secundaria completa (en el 2013 era 23.96%)	OCP 4.1 Para el año 2020, el 31% de la población de 15 años o más contará con educación secundaria completa	Infraestructura educativa, 250 maestros y profesores, material académico para un mínimo de 10,000 alumnos, sistemas de telecomunicaciones, bibliotecas, programa de alimentación, transporte, uniformes.
	OCP 4.2 Lograr que el 34.6% de la población con 15 años o más complete su educación secundaria para el 2023	Infraestructura educativa, 360 maestros y profesores, material académico para un mínimo de 11,500 alumnos, sistemas de telecomunicaciones, bibliotecas, programa de alimentación, transporte, uniformes.
	OCP 4.3 En el 2027, un 40% de la población de 15 años o más de la provincia de San Pablo contará con educación secundaria completa	Infraestructura educativa, 480 maestros y profesores, material académico para un mínimo de 12,500 alumnos, sistemas de telecomunicaciones, bibliotecas, programa de alimentación, transporte, uniformes.
OLP5 Para el 2027 la esperanza de vida al nacer será 72 años (en el 2013 era 66.6 años)	OCP 5.1 Al 2020, la población de la provincia de San Pablo tendrá una esperanza de vida al nacer igual a 69.3 años	Centros de salud, hospital, 14 médicos, 40 enfermeras, seis obstetras, nutricionistas, vacunas, vitaminas, programa de alimentación, seguridad ciudadana, agua potable y sistema de desagüe para el 50% de la población.
	OCP 5.2 Elevar a 70.4 años la esperanza de vida al nacer para el año 2023	Centros de salud, hospital, 18 médicos, 60 enfermeras, ocho obstetras, nutricionistas, vacunas, vitaminas, programa de alimentación, seguridad ciudadana, agua potable y sistema de desagüe para el 70% de la población.
	OCP 5.3 Alcanzar una esperanza de vida al nacer igual a 72 años, durante el 2027	Centros de salud, hospital, 25 médicos, 80 enfermeras, 10 obstetras, nutricionistas, vacunas, vitaminas, programa de alimentación, seguridad ciudadana, agua potable y sistema de desagüe para el 90% de la población.
OLP6 Al 2027, se tendrán 14,700 puestos de trabajo (para 2017 eran 11,500)	OCP 6.1 En el año 2020, se contará con 12,380 puestos de trabajo	Unidades agrícolas operativas, terrenos, semillas, encadenamientos, planta productora de lácteos, ganado
	OCP 6.2 Para el 2023 se habrán generado 13,340 puestos de trabajo	Infraestructura turística, empresas de construcción, operadores de turismo, escuela para guías, restaurantes, transporte
	OCP 6.3 Al 2027, 14,700 personas de la provincia contarán con trabajo	Empresas, unidades productivas independientes, puestos de comercio, inversionistas, infraestructura vial, turística y agrícola, centros de capacitación y formación de personal

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de la organización, junto con los valores y con el código de ética, definen los comportamientos que son aceptados y aquellos que no. Para la provincia de San Pablo, las políticas que aplican se indican a continuación, luego en la Tabla 31 se muestra cómo se relacionan con cada una de las estrategias. Para construir este cuadro se colocaron las estrategias retenidas y seguidamente se evaluó una por una de las políticas para saber cuáles aplicaban y cuáles no.

- P1: Mejorar el ornato de la provincia.
- P2: Realizar las funciones de administración pública de manera eficaz y eficiente.
- P3: Usar apropiadamente los recursos.
- P4: Establecer prioridades en beneficio de la población.
- P5: Tecnificar los procesos.
- P6: Mantener bases de datos actualizadas.
- P7: Promover el diálogo.

Tabla 31

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de San Pablo

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	X	X	X		X	X	X
E2	Penetrar el mercado nacional de granos secos		X	X		X	X	
E3	Penetrar el mercado nacional de tubérculos		X	X		X	X	
E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos		X	X		X	X	X
E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal		X	X	X		X	X
E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio	X	X	X	X		X	X
E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido		X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de la Provincia de San Pablo

D'Alessio (2015) explicó que la implementación estratégica solo puede ser posible mediante la creación de una nueva estructura organizacional, ya que se requiere desarrollar las actividades de una forma diferente a cómo se ha realizado en el pasado. En la Figura 26 se presenta la estructura propuesta, la cual tiene dos características esenciales, primero tener un enfoque de sociedad y no meramente gubernamental, aunque el liderazgo le corresponde a la municipalidad provincial. La segunda característica que resalta es que el acceso de los productores a los mercados se hará a través de asociaciones o cooperativas, ya que como se vio en el análisis interno, de forma individual los productores no logran volúmenes importantes y tampoco tienen acceso a tecnología.

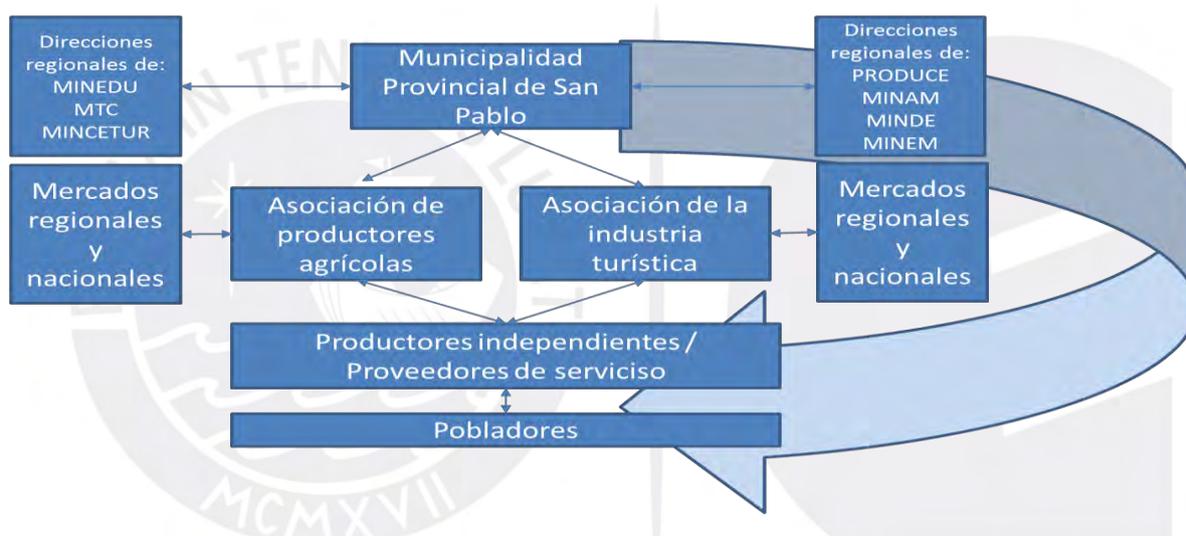


Figura 26. Estructura creada para la provincia de San Pablo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las dos principales actividades productivas que se incentivarán con el desarrollo de este planeamiento estratégico son los cultivos agrícolas y el turismo. En ambos casos es indispensable preservar los recursos naturales y las condiciones del suelo. Para lograrlo, es necesario hacer un uso consciente de los recursos, por lo que se necesitan redes de agua potable y de desagüe así como sistemas tecnificados de riego, para garantizar abastecimiento a los cultivos pero usando de manera eficiente el agua disponible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Como se identificó en el análisis interno y se mencionó al momento de diseñar la nueva estructura organizacional, un problema que enfrenta la provincia de San Pablo es la falta de asociatividad entre sus pobladores. Es así que el primer paso para lograr una implementación exitosa de este planeamiento estratégico se necesita formar cooperativas entre los productores agrícolas, para que tengan acceso a capacitación y a tecnología, lo que les permitirá aumentar su productividad. Posteriormente, estas cooperativas facilitarán el acceso a los mercados regionales o nacionales, sin necesidad de depender de los acopiadores, y por ende se elevarán los ingresos de los pobladores.

7.7 Conclusiones

La implementación estratégica conlleva cambios profundos, iniciando con el establecimiento de una nueva estructura organizacional. Con la promoción de la asociatividad se logrará que los productores tengan acceso a herramientas para aumentar su productividad y con ello se eleven los ingresos de las familias. Es así que se podrán lograr los objetivos de corto plazo, para lo cual se debe disponer de los recursos identificados y en el momento oportuno.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica constituye el control de la implementación y se inicia junto con la ejecución de las estrategias y no culmina hasta que se logre la visión propuesta, a través de los objetivos de largo plazo esbozados. La herramienta que se ha seleccionado para llevar a cabo la evaluación estratégica es el Tablero de Control Balanceado, que se presenta en este capítulo y contempla indicadores para todas las perspectivas de control.

8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son cuatro: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Es indispensable que se introduzcan indicadores de gestión estratégica en cada una de las cuatro dimensiones, las cuales se detallan a continuación.

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno es una perspectiva en la que se busca medir la capacidad de la organización para retroalimentarse y generar conocimiento, para impulsar el desarrollo (D'Alessio, 2015). Atendiendo esto, se ha creado el siguiente indicador de aprendizaje: Porcentaje de la población con educación secundaria completa. En la medida en que la población con educación se incremente será posible incorporar nuevos conocimientos a las actividades productivas, haciendo uso de tecnología.

8.1.2 Procesos

Los indicadores de la perspectiva de proceso miden la forma cómo se desarrollan las actividades, ya que de esto dependen directamente los resultados que se obtengan. El monitoreo en la etapa de ejecución permite alcanzar los objetivos planteados. Para la provincia de San Pablo, los indicadores de procesos que se han diseñado son: (a) volumen de producción agrícola, especialmente de arvejas; (b) kilómetros pavimentados de red vial, (c) porcentaje de ocupabilidad hotelera, (d) porcentaje de familias con acceso a red de desagüe, (e) cantidad de maestros y profesores, y (f) porcentaje de la población con acceso a servicios de salud.

8.1.3 Clientes

Dentro de esta perspectiva se pretende contestar la pregunta ¿qué se debe hacer para satisfacer a los clientes y adelantarse a sus expectativas? (D'Alessio, 2015). Considerando esto se han creado distintos indicadores para medir la relación con los clientes y el nivel de atención que se les brinda: (a) porcentaje de participación en la producción nacional de arvejas, (b) número de turistas, (c) porcentaje de desnutrición infantil, y (d) esperanza de vida al nacer.

8.1.4 Financiera

Finalmente, se presenta la perspectiva financiera, con la cual se busca medir si la organización tiene la capacidad de generar rentabilidad, que es el fin supremo. Esto se debe a que se busca incrementar los ingresos por las actividades productivas, agrícolas o turísticas, para llevar a mejorar el ingreso familiar per cápita, que en la actualidad no permite tener acceso a los bienes básicos y con ello la población está condenada a la pobreza.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

La construcción de la Tabla 32 se inició con el listado de los objetivos de corto plazo que se establecieron para la provincia de San Pablo. Luego se diseñó un indicador, que por lo general corresponde a la misma unidad de medida expresada en el OCP o relacionada.

Además, se indica quién es la organización o persona responsable de su medición y control, dentro de la provincia, junto con la dimensión o perspectiva a la cual corresponde. Finalmente, se ordenan los indicadores por perspectiva.

8.3 Conclusiones

Con el Tablero de Control Balanceado, se ha provisto a la provincia de San Pablo de una herramienta cuantitativa para controlar la implementación estratégica. A través de indicadores se medirá si se están alcanzando o no los objetivos de corto plazo, con lo cual se garantiza que se tomen las medidas correctivas necesarias en caso de que hayan brechas entre lo esperado y la situación actual.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Pablo

Perspectiva	OCP		Indicador	Unidad	Responsable
Aprendizaje interno	OCP 4.2	Lograr que el 34.6% de la población con 15 años o más complete su educación secundaria para el 2023	Porcentaje de la población con educación secundaria completa	%	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Aprendizaje interno	OCP 4.3	En el 2027, un 40% de la población de 15 años o más de la provincia de San Pablo contará con educación secundaria completa	Porcentaje de la población con educación secundaria completa	%	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Procesos	OCP 1.1	Para el año 2020, la provincia alcanzará un volumen de producción de 14,200 TM de arvejas	Volumen de producción de arvejas	TM	Asociación de productores de granos
Procesos	OCP 1.3	En el 2027 se logrará una producción de 21,400 TM de arvejas	Volumen de producción de arvejas	TM	Asociación de productores de granos
Procesos	OCP 2.1	Durante el año 2020, llegarán a la provincia de San Pablo 100,000 visitantes	Kilómetros pavimentados de red vial	km	Asociación provincial de empresarios del sector turismo
Procesos	OCP 2.2	Se logrará que para el 2023 lleguen 124,000 visitantes	Porcentaje de ocupabilidad hotelera	%	Asociación provincial de empresarios del sector turismo
Procesos	OCP 3.2	Alcanzar un ingreso familiar per cápita de S/ 465 para el año 2023	Porcentaje de familias con acceso a red de desagüe	%	Cámara de Comercio de la provincia
Procesos	OCP 4.1	Para el año 2020, el 31% de la población de 15 años o más contará con educación secundaria completa	Cantidad de maestros y profesores	Personas	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Procesos	OCP 5.1	Al 2020, la población de la provincia de San Pablo tendrá una esperanza de vida al nacer igual a 69.3 años	Porcentaje de la población con acceso a servicios de salud	%	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Procesos	OCP 6.1	En el año 2020, se contará con 12,380 puestos de trabajo	Porcentaje de trabajadores debidamente registrados en MINTRA y ESSALUD	%	Cámara de Comercio de la provincia
Procesos	OCP 6.2	Para el 2023 se habrán generado 13,340 puestos de trabajo	Puestos de trabajo generados por año	Unidades	Cámara de Comercio de la provincia
Clientes	OCP 1.2	Durante el 2023 la producción de arvejas ascenderá a 17,000 TM	Porcentaje de participación en la producción nacional de arvejas	%	Asociación de productores de granos
Clientes	OCP 2.3	Alcanzar los 156,800 visitantes para el año 2027	Ingresos por arribos de turistas	S/	Asociación provincial de empresarios del sector turismo
Clientes	OCP 5.2	Elevar a 70.4 años la esperanza de vida al nacer para el año 2023	Porcentaje de desnutrición infantil	%	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Clientes	OCP 5.3	Alcanzar una esperanza de vida al nacer igual a 72 años, durante el 2027	Esperanza de vida al nacer	Años	Gerencia de la Municipalidad Provincial de San Pablo
Financiera	OCP 3.1	Para el 2020 se habrá logrado un ingreso familiar per cápita igual a S/ 400	Ingreso familiar per cápita	S/	Cámara de Comercio de la provincia
Financiera	OCP 3.3	Durante el 2027, el ingreso familiar per cápita llegará a S/ 565	Ingreso familiar per cápita	S/	Cámara de Comercio de la provincia
Financiera	OCP 6.3	Al 2027, 14,700 personas de la provincia contarán con trabajo	Sueldo promedio por trabajador	S/	Cámara de Comercio de la provincia

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

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Pablo

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Pablo

La provincia de San Pablo dentro de su entorno ha mostrado tener poca competitividad, lo cual se debe a diversas razones, que se presentan de manera agregada dentro del esquema del Diamante de Porter (ver Figura 27):

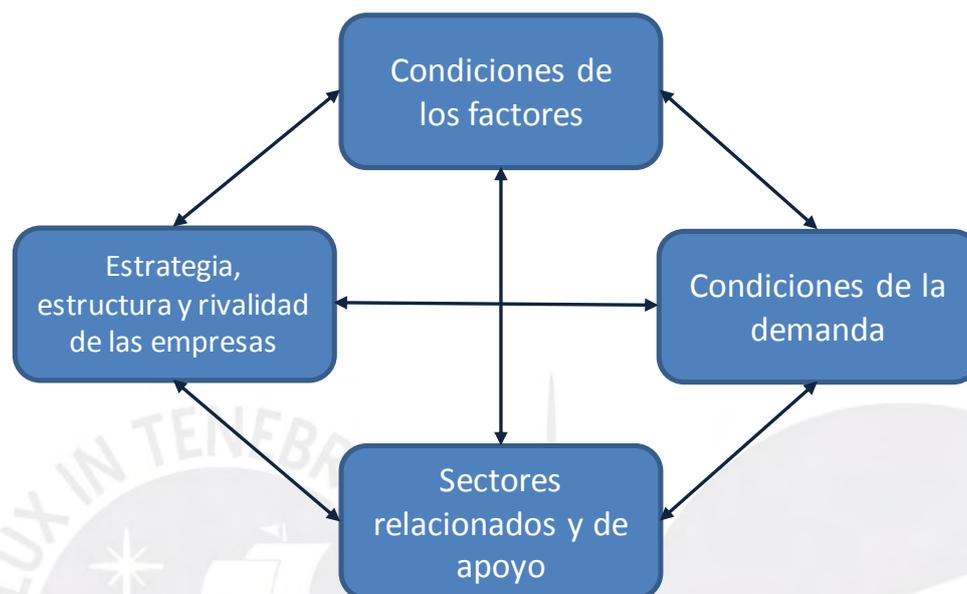


Figura 27. Diamante de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (5a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

Condiciones de los factores. Se encontró que en la provincia de San Pablo no hay infraestructura ni servicios turísticos, a pesar de las riquezas naturales que la provincia tiene. Así como se carece de vías de comunicación que permitan un acceso eficiente, tanto para los turistas como para que los agricultores saquen su producción a la capital regional o a Lima. Esta situación de infraestructura deficiente se combina con un bajo nivel educativo, lo que no permite la profesionalización de ninguna actividad productiva, limitando la productividad y el rendimiento. Esto se asocia con que los pobladores prefieren empleos temporales en construcción de obras gubernamentales a cambio de un sueldo mínimo que desarrollar las industrias propias de la zona. En conclusión, la provincia en la actualidad no cuenta con los factores básicos para su desarrollo, con excepción de recursos naturales.

Condiciones de la demanda. La provincia de San Pablo tiene las condiciones para desarrollar diversos cultivos, así como actividades turísticas, con una demanda creciente, que además tiene excelentes perspectivas para el futuro. Pero la misma es principalmente atendida por otras provincias que se encuentran mejor organizadas y con mayor infraestructura.

Sectores relacionados y de apoyo. En la provincia de San Pablo hay una escasa penetración de la tecnología, lo que también se relaciona con la falta de asociatividad, causando que los agricultores no tengan acceso a estas herramientas, trabajando el campo de manera tradicional y enteramente manual. Asimismo, se identificó que existe una falta de encadenamiento, por lo que se necesitan los servicios de acopiadores que van de una chacra a otra recolectando la producción. Son ellos quienes trasladan el producto a los mercados y lo comercializan, recibiendo el mayor margen de ganancia. Es fundamental que las unidades agrícolas de la provincia trabajen de forma unida con distribuidores o *retailers* a nivel nacional, así como con entidades gubernamentales e instituciones financieras.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Hay en San Pablo un bajo nivel de producción, porque la mayoría de los agricultores trabajan cultivos de subsistencia, sin tener como meta aumentar sus volúmenes. Pero para atender el mercado regional y más aún el nacional se necesita de volúmenes que cubran los costos de transporte. A nivel de turismo, no se han desarrollado empresas formales locales y la rivalidad entre los actores existentes es baja.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Pablo

A pesar de que en el presente no se cuenta con ventajas competitivas, la provincia de San Pablo sí tiene potencial para desarrollarlas, a partir de la implementación de este planeamiento estratégico. Se podrá construir ventajas en dos industrias, en base a lo que se detalla a continuación.

Cultivos propios de la zona como granos y tubérculos. Se cuenta con la ventaja comparativa de distintos pisos agrícolas y fuentes hidrográficas. Para convertir esto en ventaja competitiva, lo primero que se requiere es asociar a los productores, para que tengan acceso a capacitación y a tecnología de siembra, cosecha y procesamiento. Esto se tiene que complementar con sistemas de riego para hacer un uso eficiente del agua. El círculo de la producción se cerraría con encadenamientos que pongan en contacto directo a los agricultores de la provincia de San Pablo con los principales supermercados e hipermercados a nivel nacional.

Turismo. La provincia tiene atractivos naturales que permitirían el desarrollo sostenido de actividades de aventura. Para lograr tener ventaja competitiva, lo principal es la preservación de los recursos por parte de los pobladores, que se tiene que combinar con infraestructura para ofrecer alojamiento y alimentación a los visitantes. El encadenamiento de distintos actores es esencial, como operadores turísticos, transportistas y hoteleros.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Pablo

Luego de haber analizado en detalle a la provincia de San Pablo, su estructura productiva y sus potencialidades, se identifican los siguientes clústeres potenciales:

1. **Agricultura:** El clúster estaría integrado por los agricultores, junto con los líderes en el proceso de asociación o de conformar cooperativas. El enfoque global de un clúster indica que se necesita presencia en la provincia de proveedores de insumos agrícolas, como semillas, fertilizantes, herbicidas y herramientas. Debe integrarse a los proveedores del sistema de riego y las entidades que controlan la calidad del recurso hídrico, así como a los empacadores y transportistas, para lograr que la producción se convierta en un bien comercializable.
2. **Turismo:** El clúster de turismo está integrado por gran cantidad de agentes, empezando por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR),

quien junto con instituciones de educación tienen el importante rol de servir como entes capacitadores y formadores del personal que se requiere. También integrarán el clúster: (a) hoteles, (b) restaurantes, (c) operadores turísticos, (d) administradores de parques naturales y áreas protegidas, (e) lavanderías, (f) transporte local y que conecta con otros puntos del país, (g) desarrolladores de servicios electrónicos, entre otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que estos clústeres tengan éxito se requiere que haya un verdadero encadenamiento donde los productores, ya sea de bienes o servicios, tengan contacto directo con el mercado final. De esta manera obtendrán conocimiento del mercado, que luego podrá usarse para el diseño y mejora de los mismos productos, teniendo clientes satisfechos. Junto con el conocimiento, hay que formar al recurso humano para que tenga vocación de servicio y pueda desempeñar sus funciones, de manera eficaz y eficiente. A esto se le añade la incorporación de tecnología y se tiene la receta del éxito. Por lo que la clave para lograr todo esto es la asociatividad, sin la formación de cooperativas será imposible armar los clústeres y peor aún no se podrá incrementar la producción ni generar competitividad.

9.5 Conclusiones

Se concluye que en la actualidad la provincia de San Pablo no posee competitividad, como consecuencia de diversos factores que se han mencionado y analizado en capítulos previos. Pero sí es posible generar ventaja competitiva a partir de la formación del recurso humano y la tecnificación, siendo la asociatividad la condición indispensable. En la medida en que los pobladores sigan inmersos en monocultivos y actividades productivas de forma individual, no llegarán a generar altos volúmenes de producción, sumergidos en baja productividad y sin rentabilidad, viviendo en la pobreza.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Se inicia el capítulo de conclusiones y recomendaciones desarrollando y presentando el Plan Estratégico Integral (PEI) en la Tabla 33. En este cuadro se visualiza que existe una total alineación entre la visión, los objetivos de largo plazo y los de corto plazo; datos que han sido alimentados con información de capítulos anteriores. Así mismo, se observa que con las estrategias seleccionadas como retenidas, luego del profundo análisis hecho en el Capítulo VI, sí se contribuye al logro de los objetivos. Todo esto dentro del marco de las políticas, los valores y el código de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales se refieren a los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación y a las propuestas que contempla este planeamiento estratégico. Es así que se concluye lo siguiente:

Dentro de las oportunidades de desarrollo que tiene la provincia de San Pablo, se encontró el crecimiento económico, que junto con el crecimiento poblacional. Esto crea un mercado potencial de más de 31 millones de consumidores, para las menestras secas y otros productos agrícolas o pecuarios de la provincia. Pero para que esta oportunidad se traduzca en ventas es necesario que se desarrollen encadenamientos y se implementen estrategias como la penetración en el mercado nacional y el desarrollo de productos procesados a partir de tubérculos.

El desarrollo del sector agrícola, y en especial de los granos secos, se utilizarán dos fortalezas que tiene la provincia de San Pablo. Por un lado están las tierras aptas para el cultivo agrícola, contando con diferentes pisos, por la topografía, lo que permite el desarrollo de diversos cultivos. Por el otro, los recursos hidrográficos y sistemas de riego que se poseen para los cultivos existentes y que se continuarán incrementando para soportar el crecimiento..

Tabla 33

Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Pablo

		Visión								
		Al 2027, la provincia de San Pablo será el principal productor de menestras secas en el Perú, liderando a nivel departamental en otros cultivos como olluco, cebada y trigo, siendo además un centro turístico de aventura y arqueológico, rentable, con crecimiento para el beneficio de todos los pobladores								
		Objetivos de largo plazo						Principios Cardinales: (a) La influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos		
Intereses del sector: (a) aumento de la producción agrícola, (b) atraer turistas, (c) elevar los ingresos familiares per cápita, (d) incrementar el porcentaje de la población con educación secundaria, y (e) aumentar la esperanza de vida al nacer		Al 2027 producir 21,400 toneladas métricas de arvejas (la producción en el año 2015 fue 10,658 TM)	Para el 2027, lograr 156,800 visitantes (en 2015 eran 77,902)	En el 2027, el ingreso familiar per cápita será S/ 565 al mes (en 2013 era S/ 285)	Al 2027, 40% de la población con 15 años o más tendrá secundaria completa (en 2013 era 23.96%)	Para el 2027 la esperanza de vida al nacer será 72 años (en 2013 era 66.6 años)	Al 2027, se tendrán 14,700 puestos de trabajo (para 2017 eran 11,500)			
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas		
Misión: Producimos bienes agrícolas para el consumo regional y nacional, brindando también servicios de turismo de aventura, creciendo constantemente y generando rentabilidad para las empresas locales, aumentando el ingreso per cápita de los pobladores, quienes son personas con competencias desarrolladas para desempeñarse productivamente, de forma sostenible con el medio ambiente, de manera eficaz y eficiente, utilizando tecnología de punta	E1	Desarrollar productos de turismo de aventura	X	X	X		X	P1: Mejorar el ornato. P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P5: Tecnificar los procesos. P6: Mantener bases de datos actualizadas. P7: Promover el diálogo		
	E2	Penetrar el mercado nacional de granos secos	X		X	X		X	P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P5: Tecnificar los procesos. P6: Mantener bases de datos actualizadas.	
	E3	Penetrar el mercado nacional de tubérculos			X	X		X	P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P5: Tecnificar los procesos. P6: Mantener bases de datos actualizadas.	
	E4	Desarrollar productos procesados a partir de tubérculos			X	X		X	P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P5: Tecnificar los procesos. P6: Mantener bases de datos actualizadas. P7: Promover el diálogo	
	E6	Desarrollar potajes típicos a partir de los lácteos y productos agrícolas de la zona que sirvan para comercializar y a la vez para complementar la alimentación de niños y jóvenes que están en el sistema educativo formal				X		X	P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P4: Establecer prioridades. P6: Mantener bases de datos actualizadas. P7: Promover el diálogo	
	E9	Crear un servicio de transporte escolar provincial para estimular la permanencia en los centros de estudio				X	X	X	P1: Mejorar el ornato. P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P4: Establecer prioridades. P6: Mantener bases de datos actualizadas. P7: Promover el diálogo	
	E10	Desarrollar servicios de telecomunicaciones accesibles a todos los pobladores, integrado con capacitación y contenido	X	X	X	X	X	X	P2: Eficacia y eficiencia. P3: Usas apropiadamente los recursos. P4: Establecer prioridades. P5: Tecnificar los procesos. P6: Mantener bases de datos actualizadas. P7: Promover el diálogo	
			Para el año 2020, la provincia alcanzará un volumen de producción de 14,200 TM de arvejas	Durante el año 2020, llegarán a la provincia de San Pablo 100,000 visitantes	Para el 2020 se habrá logrado un ingreso familiar per cápita igual a S/ 400	Para el año 2020, el 31% de la población de 15 años o más contará con educación secundaria completa	Al 2020, la población de la provincia de San Pablo tendrá una esperanza de vida al nacer igual a 69.3 años	En el año 2020, se contará con 12,380 puestos de trabajo		
		Indicadores de aprendizaje interno Indicadores de procesos	Durante el 2023 la producción de arvejas ascenderá a 17,000 TM	Se logrará que para el 2023 lleguen 124,000 visitantes	Alcanzar un ingreso familiar per cápita de S/ 465 para el año 2023	Lograr que el 34.6% de la población con 15 años o más complete su educación secundaria para el 2023	Elevar a 70.4 años la esperanza de vida al nacer para el año 2023	Para el 2023 se habrán generado 13,340 puestos de trabajo	Indicadores clientes	Indicadores financieros
			En el 2027 se logrará una producción de 21,400 TM de arvejas	Alcanzar los 156,800 visitantes para el año 2027	Durante el 2027, el ingreso familiar per cápita llegará a S/ 565	En el 2027, un 40% de la población de 15 años o más de la provincia de San Pablo contará con educación secundaria completa	Alcanzar una esperanza de vida al nacer igual a 72 años, durante el 2027	Al 2027, 14,700 personas de la provincia contarán con trabajo		

Estructura organizacional liderada por la municipalidad provincial de San Pablo, integrando a los entes productores en asociaciones o cooperativas

Valores:
Transparencia, respeto por las personas, respeto por el medio ambiente, compromiso, innovación y seguridadCódigo de ética:
(a) Proceder en cumplimiento de las leyes y normas;
(b) utilizar tecnología; (c) ser eficaces y eficientes; (d) velar por la seguridad; (e) cumplir con los productos y servicios; y (f) buscar continuamente el bien común

Además de la agricultura, se propone impulsar el desarrollo del sector turismo para eliminar el estancamiento que ha tenido el empleo formal y la inversión, que en la actualidad constituye una amenaza. Utilizando de una manera sostenible los recursos naturales que se poseen y que son ideales para el desarrollo de turismo de aventura. Para ello se desarrollarán nuevas rutas de turismo, que atraigan más visitantes, tanto nacionales como extranjeros, pero que también permita una pernoctación de varias noches. Solo así se incrementarán los ingresos por turismo, que beneficiarán a empresarios de hoteles y restaurantes, pero también a productores de artesanías y a los pobladores en general.

Para lograr con éxito el desarrollo de la agricultura y del turismo, como principales actividades productivas de la región se incrementará el nivel educativo de la población. De esta manera se combatirá la amenaza que señala falta de competitividad en educación, así como también en salud, y que hasta la fecha han limitado el desarrollo humano de la población. En la medida en que las unidades productivas inviertan en educación podrán dar un servicio de mayor calidad y por lo tanto aumentará el número de clientes atendidos y los ingresos.

A nivel de atención a la población, la provincia de San Pablo tiene el reto de incrementar el acceso a los sistemas de información y comunicación, que es uno de los motivos por los que actualmente se hacen pocos encadenamientos y la mayoría de productores no accede a los mercados. Al brindar servicios eficientes de tecnologías de la información se mejorará incluso la educación, en todos sus niveles. Adicionalmente, se deben crear centros de investigación y desarrollo tecnológico, para contar con semillas e insumos adaptados a las condiciones de la provincia.

La implementación de este plan estratégico implica un gran cambio, que será gestionado bajo el liderazgo del alcalde, produciendo beneficios rápidos a la población. Es así

que los san pablinos verán incrementarse sus ingresos familiares, con mayor acceso a los servicios de salud y de educación.

10.3 Recomendaciones Finales

En función de las conclusiones y buscando una implementación exitosa de este planeamiento estratégico para la provincia de San Pablo se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Entregar este documento al Alcalde Provincial de San Pablo, en la figura de su alcalde, para que puedan proceder a estudiarlo y a implementarlo cuanto antes.
2. Establecer la nueva estructura organizacional, donde la prioridad es la asociatividad de los productores agrícolas, así como de las unidades empresariales dedicadas al turismo, para que ambas industrias logren desarrollarse de manera formal, con acceso a capacitación y tecnología.

10.4 Futuro de la Provincia de San Pablo

La implementación de este planeamiento estratégico impulsará el desarrollo de los pobladores de la provincia de San Pablo. En la Tabla 34 se aprecia cómo lograrán aumentar sus expectativas de vida hasta 72 años, lo cual vendrá como consecuencia de mejoras en las condiciones de salud y de vida en general. También se logrará una mayor permanencia en el sistema de educación, formando no solo egresados de secundaria sino incluso técnicos para apoyar el crecimiento industrial, con enfoque en agricultura y turismo.

Tabla 34

Situación Actual vs. Situación Futura de la Provincia de San Pablo

Factor	Futuro	Actual
Producción de arvejas	10,658 TM	21,400 TM
Cantidad de turistas	77,902 visitantes	156,800 visitantes
Ingreso familiar per cápita	S/ 285 por mes	S/ 565 por mes
Población con educación secundaria completa	23.96% de la población con 15 años o más	40% de la población con 15 años o más
Esperanza de vida al nacer	66.6 años	72 años

Referencias

- Andina. (2014, 08 de marzo). Uno de los desafíos del Perú es la salud y la educación. *La República*, p. 9.
- Arango, D. (2009, 28 de junio). Departamento de Cajamarca, ubicación geográfica [Imagen en un blog]. Recuperado de <http://deparatamento-de-cajamarca.blogspot.pe/2009/06/deparatamento-de-cajamarca-ubicacion.html>
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Arriaga, P., & Valdez, M. (2010). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017a). Balanza de pagos desde 1950 (millones de US\$). En *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 11). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017b). Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales). En *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017a). *Crecimiento del PBI*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Banco Mundial. (2017b). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name_desc=false
- Castillo, G. (2013, 21 de abril). Junín en primer lugar como productor de granos verdes. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/junin-en-primer-lugar-como-productor-de-gran-103498/>

- Castro, R. (2012, 15 de junio). Rolando Arellano: El marketing no es vender, sino que te vuelvan a comprar. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/15/tendencias/rolando-arellano-marketing-no-vender-sino-que-te-vuelvan-comprar-2005190>
- Cazana, S. (2009). Cuatro ejes de presión. *Perú Económico*, (26), 7-9.
- Constitución Política del Perú. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Demanda interna será débil este año. (2016, 26 de enero). *Perú 21*, p. 10.
- Dirección Regional de Agricultura. (s.f.). *San Pablo*. Recuperado de http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/noticias/agencia-agraria-san-pablo-emite-charlas-radiales-agr-colas?qt-acontecer_nacional_mundial=1
- Dirección Regional de Agricultura. (2013). *Agencia Agraria San Pablo*. Recuperado de <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/agencias-agrarias/san-pablo>
- Fuentes, V. (2016). *Índice de competitividad regional - INCORE 2016*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Fundación Telefónica. (2012). *Geografía del Perú*. Lima, Perú: Educared.
- García, M., & Díaz, A. (2011, setiembre). El conflicto Perú-Chile: Cuando la interdependencia económica supera la potencialidad de un conflicto. *Razón y Palabra*, 13(62), 2-10.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Publicaciones digitales*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Población y vivienda* (Cuadro N° 14, población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento,

provincia y distrito). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento. En INEI, *Pobreza y gasto social* (Cuadro N° 4). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento. En INEI, *Estimaciones y proyecciones de población* (Cuadro N° 6). Lima, Perú: Autor.

International Trade Centre. (2017). *Trademap*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Legumbres: ¿Cuánto se produce en Perú y en qué regiones? (2016, 14 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/legumbres-cuanto-se-produce-peru-y-que-regiones-2165515>

Ley 27238. Ley Orgánica de la Policía Nacional del Perú. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27783. Ley de Bases de Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Medina, J., & Pantigoso, P. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*. Lima, Perú: Ernst & Young.

Ministerio del Ambiente. (2014). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Transparencia económica: Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

- Municipalidad Provincial de San Pablo. (s.f.). *Elaboración del inventario de recursos turísticos de la provincia San Pablo*. Recuperado de <http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/normas-municipales/otros-documentos/send/14-otros-documentos/42-revista-guia-de-turismo>
- Municipalidad Provincial San Pablo. (2017a). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/municipio/mision-y-vision>
- Municipalidad Provincial San Pablo. (2017b). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/municipio/organigrama>
- Municipalidad Provincial San Pablo. (2017c). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/turismo/resena-historica>
- Nyawira, L. (2016). *Unique peas that are hot cake in the export market*. Recuperado de <https://www.standardmedia.co.ke/business/article/2000203973/unique-peas-that-are-hot-cake-in-the-export-market>
- Perú Económico. (2010, 12 de febrero). Dossier regional. Cajamarca hacia el futuro. *PerúEconómico.com* Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/43/articulos/575>
- Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*, p. 6.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Soler, España: Deusto.
- Proinversión. (2016). *Ubicación geográfica: Perú*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Sánchez, L. (2010). *Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica 2010-2011*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>

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

Sistema Nacional de Inversión Pública. (2011). *Análisis territorial: Cajamarca*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin3/analiasis_territorial.pdf

Vásquez, C. (2012). *Mapas del Perú en el siglo XX* [Imagen en un blog]. Recuperado de <https://cavb.blogspot.pe/2012/02/mapas-del-peru-en-el-siglo-xx-el-peru.html>

World Bank. (2016). *Doing business 2016. Economy profile 2016: Peru*. Washington DC: Autor.



**Apéndice A: Entrevista al Subgerente de Promoción de la Inversión Privada de la
Gerencia Regional de Desarrollo Económico de Cajamarca**

Nombre del entrevistado: Ing. Mihajlo Veneros Guevara

Cargo: Sub Gerente de Promoción de la Inversión Privada

Órgano Regional: Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Fecha: 08 de febrero de 2017

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la región?

—Las principales actividades son agrícolas y ganaderas. Siendo los cultivos con mayor valor en la zona de San Pablo: El Palto, Aguaymanto y Caña de azúcar.

2. A nivel específico de la provincia de San Pablo ¿cómo se desarrollan estas actividades?

—La descripción geográfica y características socioeconómicas de la provincia de San Pablo son las siguientes:

- a. Ubicación: La provincia de San Pablo se encuentra en el departamento de Cajamarca. Limita por el sur con la provincia de Contumazá, por el este con la provincia de Cajamarca y por el norte y noroeste con la provincia de San Miguel.
- b. Extensión territorial: La provincia de San Pablo tiene una superficie de 665.50 km², ocupando el 2.02 % del departamento de Cajamarca.
- c. Población: La provincia de San Pablo tiene una población 23,114 habitantes (INEI 2007), con una densidad demográfica de 34.38 hab/km².

La descripción de la situación actual basada en indicadores cuantitativos y cualitativos de la Provincia de San Pablo es la siguiente:

La población objetivo del presente proyecto asentada en la provincia de Pablo, en los diferentes distritos y caseríos de su jurisdicción que tienen a las diferentes actividades agrarias (agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura) como su principal actividad socioeconómica y específicamente a la ganadería orientada a la producción de leche,

actividad que ocupa a una población de 907 habitantes en el distrito de San Bernardino, 72 habitantes en el distrito de San Luis, 1856 habitantes en el distrito de San Pablo, 1,029 habitantes en el distrito de Tumbadén; con una carga familiar promedio de cinco personas entre hombres, mujeres, jóvenes y niños mayores de 15 años en porcentajes que van desde 63.3% a 70.7%, con una tasa de analfabetismo que van desde 17.8% a 21.1%; con una asistencia al Sistema Educativo Regular en porcentajes que van desde el 56.0% a 65.1% en los distritos de influencia del proyecto, el cual se puede demostrar que la población censada mayormente se encuentra en la zona rural beneficiaria del proyecto actualmente se produce un volumen anual promedio comprendido entre 13,648.61 TM anuales acopiados principalmente por las empresas Nestlé y Gloria S.A., destinando una pequeña parte a la elaboración de quesillo, queso, autoconsumo y programas sociales. Estas actividades se desarrollan de manera artesanal, no hay industrias que aprovechan estos productos para procesarlos.

3. Entonces, ¿a cuánto asciende la población económicamente activa de la provincia de San Pablo?

No es permanente porque varía en función de los cultivos. Como mencioné aproximadamente 60% de los niños y jóvenes son los que van al colegio y los que no van es porque están involucrados en trabajo con su familia, usualmente en la chacra, en el ordeño o en labores domésticas. La población de la provincia supera las 23,000 personas y podemos decir que 50% está activa o trabajando.

4. ¿Qué tipos de empleos tienen estas personas que trabajan?

La gran mayoría son independientes, comerciantes o productores agrícolas, que trabajan en sus lotes. Realmente no son empleos.

5. ¿Qué características tiene Cajamarca y en especial la provincia de San Pablo para que se puedan desarrollar estas actividades económicas de manera productiva y/o competitiva?

—Se tiene diversos pisos altitudinales lo que permite una gran variedad de cultivos rentables además con el recurso hídrico existente pero no aprovechado de manera adecuada. Se tiene cultivos de mercado emergente como los frutales, además algunos endémicos de la región.

6. ¿Qué le hace falta a la región (y a la provincia) para poder incrementar su productividad y su competitividad?

—En Cajamarca campea el minifundio porque la mayoría de los agricultores son propietarios de menos de una hectárea de terreno. Y es por ello que la única manera de hacer más productiva y competitiva su producción es mediante la asociatividad, que se viene desarrollando en la zona a través del tipo cooperativa. A fin de que los acopiadores no manipulen los precios y ellos puedan tener mejores márgenes de rentabilidad, las mismas que serían reinvertidas en sus propios terrenos.

La gran brecha referente al uso de sistemas de riego más eficientes, San Pablo cuenta con recursos hídricos para desarrollar dichos proyectos y mejorar los niveles de eficiencia del servicio de agua para riego, y así asegurar el riego los 12 meses del año como también ampliando la frontera agrícola de la zona. El desconocimiento de tecnologías de valor agregado tanto como para conservación y transformación de leche, como de los frutales existentes.

Mediante la asociatividad organizados y gestionados por una Cooperativa el cual forma parte de la Dirección Regional de Agricultura como ente ejecutor y bajo la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Permitirá a los agricultores y ganaderos de tener esa capacidad de identificar mercados, de buscar mercados emergentes nacionales e internacionales. Buscando la estandarización de sus productos y sacar un mejor precio.

7. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo requiere mejorar su infraestructura vial?

Específicamente ¿qué nuevas carreteras construiría o mejoraría? ¿Quiénes se beneficiarían?

—La infraestructura vial se requiere mejorar sobre todo en las zonas de producción, es decir que comunican a los agricultores con sus chacras, actualmente son trochas carrozables vecinales, con un mantenimiento anual por parte de los propios comuneros. Eso también es un obstáculo para tener mejores precios y así poder llegar al destino final con precios competitivos, lo que también ayudaría evitar someterse a los precios que les imponen los acopiadores actualmente. Sin embargo San Pablo cuenta con la infraestructura vial de nivel nacional, que son vías pavimentadas y comunican hacia dos mercados, el de Cajamarca y el Chilete, que es puerto de acopio para ir a mercados en la zona de costa. El mantenimiento de las carreteras depende de Pro Vías Nacional (Institución del Estado). San Pablo tiene tres accesos desde tres de sus cuatro distritos.

8. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo necesita mejorar el acceso al aeropuerto que sirve a Cajamarca? ¿A cuáles sectores afectaría esto de manera positiva? ¿Se incrementaría el turismo? ¿Se beneficiaría la exportación (¿de qué?)?

—Sí por supuesto. Existiría algún impacto positivo en la exportación tanto del sector ganadero como agrícola. Y generando turismo ya que se tiene un potencial elevado para turismo vivencial y paisajístico, además del museo de sitio de oro Kuntur Wasi.

9. En términos financieros o económicos ¿de dónde obtienen los fondos para realizar proyectos de desarrollo?

—Son fondos recaudados por el Estado y administrados por el Ministerio de Economía Y Finanzas. Sin embargo, cabe mencionar que los presupuestos no cubren las múltiples necesidades de la Región en general. Es decir, en la actualidad los presupuestos son muy limitados. Y cuándo se trata de un proyecto propuesto por la región, su evaluación y aprobación algunas veces exceden los plazos y no se llegan a ejecutar en el año, teniendo que muchas veces postergarse para el siguiente año o dejarse de ejecutar.

10. ¿Cuáles proyectos se encuentran ejecutando en la actualidad? ¿Cuáles están en proceso de planeación?

—Dentro de los proyectos de gran envergadura se tienen los siguientes:

- Mejoramiento del acceso, cobertura, calidad de prestación de los servicios de apoyo a la cadena productiva del café en las Provincias de San Ignacio, Jaén, Chota, Cutervo, San Miguel, Santa Cruz y Hualga). Status: En formulación.
- Mejoramiento de la Provisión de Servicios Agrarios de la Dirección Regional de Agricultura Cajamarca. Status: Registro en Fase de Inversión (Ejecución).
- Mejoramiento y Ampliación del Servicio de Agua del Sistema de Riego en las Micro Cuencas Chochoguera y Araqueda, Distrito de Cachachi, Provincia de Cajabamba, Región Cajamarca. Status: Registro en Fase de Inversión.
- Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena Productiva de los Cultivos Andinos Quinua, Tarwi, y Haba en las Provincias de Cajamarca, San Marcos, Celendín, Hualgayoc, Cutervo, Chota y San Pablo- Región Cajamarca. Status: Registro en Fase de Inversión (Ejecución).
- Mejoramiento de los Servicios de la Cadena Productiva de la Granadilla, en las Provincias de San Ignacio, Jaén y Santa Cruz en la Región Cajamarca. Status: PIP Viable.
- Mejoramiento de la competitividad de los productores de ganado bovino lechero en la Región Cajamarca Status: Expediente técnico aprobado (en ejecución).

11. En relación con el recurso humano ¿cómo se puede hacer para elevar el nivel educativo?

¿Cómo calificaría la formación técnica profesional que en la actualidad se imparte en la provincia de San Pablo?

—El recurso humano necesita capacitación sobre todo en aspectos técnicos que les permitan mejorar su nivel de productividad y calidad, tanto en el sector agrícola como el

sector ganadero. Generar una visión empresarial mediante talleres de capacitación en temas integrales para mejorar y elevar su capacidad productiva. Todavía existe un elevado índice de analfabetismo en la zona y el Gobierno deberá invertir en educación a fin de disminuir las brechas sociales y económicas de la Provincia de San Pablo.

12. A nivel de tecnología ¿cuáles son los principales proyectos que se han desarrollado en los últimos años?

—Los proyectos han sido enfocados en el programa ganadero para potenciar la ganadería en la región. Se espera que con el mismo tipo de ganado criollo que se encuentra en la zona llegar a elevar su nivel de producción de leche llevándolo de 6 litros diarios por vaca hasta 15 litros por día. El reto será posible solo si se mejora el pasto, la genética, el ordeño de la vaca, etc.

En el sector agrícola también hay proyectos enfocados en mejorar las economías de escala generando la asociatividad de los productores a fin de elevar la calidad las cadenas productivas y ser más competitivos tanto en mercados local, regional y nacional. Los proyectos de riego tecnificado que consiste en la transferencia de tecnologías de riego que ayuden a elevar los niveles de eficiencia, y mejorar la gestión del recurso, se cuenta con 1 proyecto de riego tecnificado por cada distrito de San Pablo.

13. ¿Cómo visualiza usted a la provincia de San Pablo en 10 años?

—San Pablo en 10 años se espera que pueda haber desarrollado economías de escala, con la capacidad de manejar volúmenes importantes de producción capaz de poder gestionar y vender sus productos desde las chacras hacia todos los mercados tanto regional, nacional e internacional.

14. ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan para lograr esto que ha planteado?

—Una de las principales barreras son los factores climáticos que muchas veces frenan los proyectos en la región y la mala gestión del recurso hídrico. Otra barrera y no menos

importante es la burocracia. También se puede mencionar que la cultura de la población no permite que la asociatividad mediante la cooperativa se dé dentro de los plazos esperados, debido a que todavía existe desconfianza de la población hacia las cooperativas y hacia el Gobierno.



Apéndice B: Entrevista al Gerente General de la Cámara de Comercio

Nombre del entrevistado: Jorge G. León Zevallos

Cargo: Gerente General

Organización: Cámara de Comercio

Fecha: 10 de febrero de 2017

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas en la región Cajamarca y específicamente en la provincia de San Pablo?

—Las actividades mineras, agrícola y ganadera.

2. ¿Cómo contribuye cada una de estas actividades a la economía de la provincia de San Pablo?

—Existe todavía una fuerte dependencia de la actividad minera y es precisamente esta actividad que ha generado dependencia en la Región en las últimas dos décadas. Las otras actividades necesitan mejorar su calidad productiva y competitividad, tales como la certificación de sus productos. Así como también la formación de clústeres y nichos de producción que puedan atender la demanda del mercado.

3. ¿Qué se necesita hacer para incrementar o para atraer más inversión privada?

—Para incrementar la inversión privada se deben mejorar la ruta del aeropuerto hacia las distintas provincias de la región. De hecho existe un proyecto de ampliación de la carretera al aeropuerto el cual será favorable para ello. Generar y mejorar el circuito turístico de la región, de una manera digna y educativa. Mejorar la calidad de servicio a fin de que pueda atraer mayor turismo en la región, también atraerá la inversión privada.

4. ¿Qué tiene la provincia de San Pablo para ofrecer a los inversionistas nacionales o extranjeros?

—Sus productos agrícolas y forestales. Así como también su atracción turística.

5. ¿Cuáles son las limitaciones que enfrentan para atraer inversiones?

—El problema social ha generado una disminución en el sector turístico. Los problemas de Conga y demás proyectos mineros han afectado la economía y han frenado el ingreso de nuevos proyectos en la región sobre todo nuevos proyectos mineros.

6. ¿Cómo los afectan la calidad de las vías de comunicación?

—Se han mejorado bastante en los últimos años. Sin embargo, se necesita seguir invirtiendo en mejoras. La ampliación de la carretera al aeropuerto traerá mayores beneficios a la población y su economía.

7. ¿Qué opinión podría darnos en torno al nivel educativo de la población? ¿Esto representa una limitante para las empresas que buscan establecerse en la zona?

—Se tiene que mejorar notablemente, sobre todo en temas de desarrollo tecnológico, el cual ha sido un factor preponderante que ha llevado al problema social, por la percepción errónea de la contaminación de los recursos hídricos a causa de los proyectos mineros en la región.

8. ¿Cómo visualiza usted a la provincia de San Pablo en 10 años?

—La provincia de San Pablo se visualiza con una economía diversificada. Romper la dependencia del sector minero que le permita desarrollar sus demás actividades económicas.

Apéndice C: Entrevista al Gerente de Planificación y Presupuesto de la Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial

Nombre del entrevistado: Luis Vallejos Portal

Cargo: Gerente de Planificación, Presupuesto

Organización: Gerencia Regional de Planificación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial

Fecha: 10 de febrero de 2017

1. A nivel de planificación ¿qué planes se tienen para promover el desarrollo en la región de Cajamarca?

—Sí cuentan con un plan estratégico por un período de 11 años, el cual tienen uno vigente que inició desde el 2010 y vence el 2021 el cual enmarca a todas las provincias de la región. A nivel de municipalidades cada comuna cuenta con su propio plan, porque cada provincia cuenta con su particularidad.

2. ¿Cuáles de estos planes beneficiarían directamente a la provincia de San Pablo y cómo la beneficiarían?

—Electrificación y Saneamiento en San Pablo, necesidades que se han priorizado a nivel de todas las provincias de la región. Sin embargo, el Plan como es integral busca dos ejes fundamentales como el cierre de brechas y desarrollo económico (mejorar las dinámicas económicas de las provincias).

3. ¿Qué se necesita para que estos planes se concreten? ¿Cuáles son las principales barreras o limitaciones?

—Para que estos planes se concreten es que todos los gobiernos regionales, nacionales, locales, respeten el plan y que más bien los complementen y se comprometan a dar continuidad de este plan general. Pero lamentablemente nadie puede garantizar ello.

4. ¿Cómo se financian los principales proyectos en la región y a nivel específico de la provincia de San Pablo?

—Los fondos provienen del Ministerio de Economía; sin embargo existe un 50% que va para la Región por concepto de Canon Minero de los proyectos mineros que se están ejecutando en la región. Y el 50% va por el Gobierno Central. Las Municipalidades cuentan con sus presupuestos independientes al presupuesto del Gobierno Regional.

5. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo requiere mejorar su infraestructura vial? Específicamente ¿qué nuevas carreteras construiría o mejoraría? ¿Quiénes se beneficiarían?

—No se está viendo por ahora el tema de articulación territorial. Tienen una visión de territorio como Cajamarca, pero sin el apoyo de las Municipalidades quienes no priorizan estos aspectos, es muy difícil que se puedan llevar a cabo acciones concretas para mejorar la infraestructura vial desde los centros de producción hasta los diversos mercados, en este caso hacia el mercado de San Pablo.

6. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo necesita mejorar el acceso al aeropuerto que sirve a Cajamarca? ¿A cuáles sectores afectaría esto de manera positiva? ¿Se incrementaría el turismo? ¿Se beneficiaría la exportación (¿de qué?)?

—Sí existe un plan de mejora y ampliación del acceso al aeropuerto. Si afectaría de manera positiva, sobre todo el sector turismo y las exportaciones que tanto necesitan impulsar en productos agrícolas, artesanales y floricultura.

7. ¿Cuáles proyectos se encuentran ejecutando en la actualidad? ¿Cuáles están en proceso de planeación?

—Los proyectos de electrificación, saneamiento y el ganadero. Los cuales cuentan con el apoyo de la Inversión Pública; sin embargo el presupuesto es limitado pero dentro de

las acciones que pueden ser coberturadas a fin de reducir las brechas en estos ejes, se espera mejorar los indicadores económicos y salir de la desaceleración económica.

8. ¿Qué le hace falta a la región (y a la provincia) para poder incrementar su productividad y su competitividad?

—A través de la inversión pública con la existencia de proyectos que impulsan la forestación, la agricultura, ganadero, que beneficien a la población con mayor capacitación para elevar su nivel técnico que se traduce en mejoras en la calidad de la producción, mejorando de esta manera sus niveles de rentabilidad.

9. ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación de la población en el establecimiento de prioridades al momento de planificar y ejecutar los proyectos?

—La población no piensa en temas de asociatividad y solo se preocupa en su producción de subsistencia. Es por ello que su participación es más bien una barrera antes de que sea una fortaleza para ejecutar los planes de desarrollo socio económico.

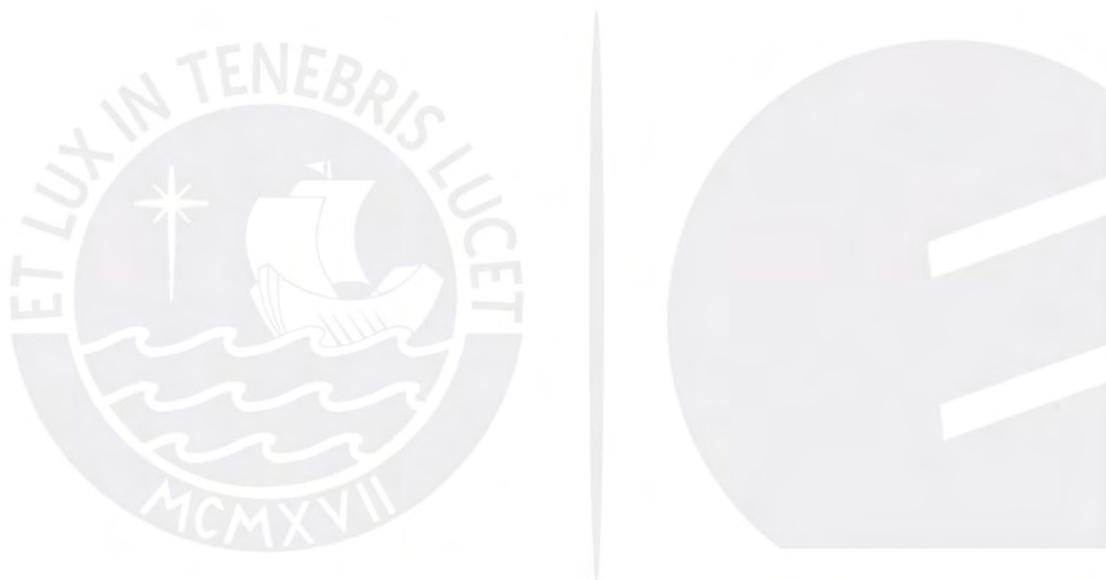
10. ¿Cómo visualiza usted a la provincia de San Pablo en 10 años?

—Se visualiza una población que pueda salir de estado de pobreza con una producción más extensa y no subsistencia, menos dependientes de las actividades mineras. Pero todo esto se va a lograr en la medida que las autoridades den continuidad al plan integral que conocen muy de cerca las necesidades prioritarias de Cajamarca van a implementar el Plan General en lugar de cambiarlo.

11. ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan para lograr esto que ha planteado?

—Las principales barreras son los sistemas administrativos debido a que son tan engorrosos que no permiten ejecutar los proyectos, los cuales limitan la gestión efectiva de las gerencias regionales. Otra barrera también es la mentalidad de la misma población los cuales no confían en las nuevas estrategias del Gobierno regional, tales como asociatividad y

la necesidad de mejorar la calidad de la producción a fin de ser más competitivos en los mercados. Es difícil cambiarles el chip. El presupuesto es otra barrera los cuales son limitados, no permiten planificar proyectos de largo plazo y de gran envergadura por el tema de que las concesiones que forman parte de empresas privadas generalmente no receptionan proyectos que generan compromisos de mantenimiento y ellos no están dispuestos a comprometerse.



Apéndice D: Entrevista al Director de la Agencia Agraria de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Nombre del entrevistado: Martín Solís

Cargo: Director de la Agencia Agraria de San Pablo

Organización: Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Fecha: 09 de febrero de 2017

1. ¿Cuáles son las principales actividades económicas de la región?

—Las actividades económicas de San Pablo son agrícolas tales como la cadena de Palta, Tara y Chirimoya como actividades prioritarias, así como el cultivo de la arveja, junto con otros granos y los tubérculos. Existen otros productos agrícolas, pero son más de subsistencia. Y la otra actividad económica importante es la ganadera.

2. A nivel específico de la provincia de San Pablo ¿cómo se desarrollan estas actividades?

—Se desarrollan de manera tradicional, no hay uso de tecnologías modernas, porque la producción no constituye volúmenes importantes; sin embargo existe un gran potencial en la provincia de San Pablo. Pero como no genera ganancias importantes para los mismos productores no le den la importancia que estas requieren.

3. ¿Qué características tiene Cajamarca y en especial la provincia de San Pablo para que se puedan desarrollar estas actividades económicas de manera productiva y/o competitiva?

—El productor debe tener conciencia de lo que tiene y lo que quiere, para que puedan cambiar su mentalidad de depender más de su propia producción y no de actividades dependientes trabajando como obreros en programas públicos que únicamente perpetúan los niveles de extrema pobreza.

4. ¿Qué le hace falta a la región (y a la provincia) para poder incrementar su productividad y su competitividad?

—El problema es social. La población en la medida que cambia su mentalidad de mejorar sus niveles de productividad y de calidad, podrán generar mejores indicadores de competitividad. Esto llevará a mejorar los precios de los productos y se podrán obtener mejores indicadores de rentabilidad.

5. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo requiere mejorar su infraestructura vial? Específicamente ¿qué nuevas carreteras construiría o mejoraría? ¿Quiénes se beneficiarían?

—Sí. Sobre todo en las zonas de producción hacia el mercado de San Pablo.

6. ¿Considera usted que la provincia de San Pablo necesita mejorar el acceso al aeropuerto que sirve a Cajamarca? ¿A cuáles sectores afectaría esto de manera positiva? ¿Se incrementaría el turismo? ¿Se beneficiaría la exportación (¿de qué?)?

—Así es. Pero más importante y necesario es primero invertir la infraestructura vial desde los centros de producción (las chacras) hacia los mercados.

7. En términos financieros o económicos ¿de dónde obtienen los fondos para realizar proyectos de desarrollo?

—Del Gobierno central mediante el Ministerio de Economía

8. ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan para lograr esto que ha planteado?

—Los programas sociales existentes que ofrecen sueldos mínimos por tareas o jornales, prefiriendo ser obreros que cultivar sus propias tierras. Falta de agua y las sequías limitan elevar los volúmenes de productividad, a pesar que son fuente hídrica del proyecto de Gallito Ciego.