

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico para la Provincia de La Mar

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Germán Eduardo Echeverry Villamil

Carlos Javier Granillo Sánchez

Juan Carlos Lara Acosta

Miguel Alfonso Teruya Nishihira

Asesora: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, marzo 2019

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por sobre todas las cosas. Y a la vez agradecemos a nuestros compañeros, familias y profesores de CENTRUM por motivarnos a ser mejores, que compartieron su conocimiento y experiencias contribuyendo a nuestra formación. Un agradecimiento especial a la profesora Gloria María Zambrano Aranda que gracias a su asesoría se pudo sacar adelante la presente tesis.



Dedicatorias

Agradezco el apoyo de mi familia, mi madre y mis hermanos, que me han apoyado, celebrando mis logros y dándome la motivación necesaria para poder luchar en este camino.

Carlos Granillo

Por la motivación y apoyo de mi esposa quien es el motor de todos mis emprendimientos, a mis hijos por su paciencia en el tiempo que le dediqué al estudio.

German Echeverry

Agradezco de manera especial a mi esposa Elvi y mis hijos Katherine, Estefany y Luis, quienes con su paciencia, apoyo y motivación han permitido continuar en este postgrado; sin ellos probablemente no lo hubiera logrado.

Juan Carlos Lara

Este trabajo está dedicado a las personas que más han influenciado en mi vida, dándome apoyo, consejos y guiándome a ser una mejor persona: mi padre, mi madre, mis hermanas. Un agradecimiento especial a mi esposa Susy que me apoyo durante todo este tiempo, cuidando de mis hijos y asumiendo muchas responsabilidades de la casa. Los quiero a todos.

Miguel Teruya

Resumen Ejecutivo

El presente documento expone el plan estratégico para la provincia de La Mar en la región Ayacucho, el desarrollo de este plan ha seguido los lineamientos del modelo secuencial planteado por el profesor D'Alessio (2015). La provincia de La Mar, si bien en la actualidad su aporte al PBI nacional es muy por debajo al 0.10%, factor que corresponde a la región Ayacucho, tiene mucho potencial debido a que posee un excelente medio ambiental para la producción de cacao fino de aroma y café de alta calidad, productos con alta demanda y buen precio en el mercado internacional; así mismo, si bien el turismo cultural no tiene mucho potencial, si lo tiene el turismo ecológico y de aventura. Cabe indicar que la provincia de La Mar tiene un territorio correspondiente al 10.68% de la región Ayacucho y más de 36 mil hectáreas para labores agrícolas y con alrededor del 71% de la población económicamente activa dedicada a esta actividad, así como logares turísticos dentro del subsector descrito con anterioridad.

Teniendo en cuenta estos factores de oportunidad se ha definido objetivos de largo plazo (OLP) que permita lograr que la provincia de La Mar logre su visión para el 2018, es decir, ser reconocida como una de las cinco mejores en producción de cacao y café, y como también ser reconocida como uno de los quince destinos turísticos más importantes en el Perú; estos OLP, con meta al 2028, son los siguientes: : (a) generar USD 15 millones de dólares de ventas de cacao en productos de exportación, (b) lograr que el turismo genere USD 2 millones , (c) generar USD 10 millones en venta de café y (d) generar 40,000 empleos directos.

Habiéndose definidos los OLP de la provincia, se procede a describir una serie de estrategias que fueron resultado de un análisis del potencial interno, análisis FODA, de la definición de objetivos de corto plazo y diversas políticas mediante las cuales se pueden

materializar estas estrategias. Por otro lado, se han definido tableros de control que permitan llevar el control de la ejecución del plan estratégico, alineamiento y ajuste proactivo.



Abstract

This document presents the strategic plan for the province of La Mar in the Ayacucho region, the development of this plan has followed the guidance of the sequential model proposed by Professor D'Alessio (2015). The province of La Mar, although at this moment its contributions to the national GDP is well below 0.10% (this reason corresponds to the region of Ayacucho), has much potential because it has an excellent climatic conditions for the production of fine or flavor cocoa and high quality coffee, products with high demand and good price in the international market; likewise, although cultural tourism does not have much potential, the province has great potential for the ecological and adventure tourism. The province of La Mar has a territory corresponding to 10.68% of the Ayacucho region and more than 36 thousand hectares for agricultural work and about 71% of the economically active population. subsectors described before.

According into account these opportunity factors, long-term goals (OLP) have been defined that allow La Mar province to achieve its vision by 2018, that is, to be recognized as one of the five best in the production of cocoa and coffee The most important destinations in Peru; These OLPs, with meet to 2028, are the following: (a) generate USD 15 million of sales of cocoa in export products, (b) achieve that tourism generates USD 2 million, (c) generate USD 10 million in sale of coffee and (d) generate 40,000 direct jobs.

Having defined the PLOs, the document describes a series of strategies that result from an analysis of the internal potential, the SWOT analysis, the definition of short-term goals and the various policies through which these strategies can be materialized. On the other hand, you will find defined the control panels that allow to carry out the control of the execution of the strategic plan, alignment and proactive adjustment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de La Mar.....	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 las Naciones.....	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en La Mar.....	27
3.2. Análisis Competitivo del País.....	28
3.2.1. Condiciones de los factores.....	28
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	29
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	32

3.2.5. Influencia del análisis en La Mar	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
3.5. La Mar y sus Competidores	43
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes	46
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. La Mar y sus Referentes.....	49
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	50
3.8. Conclusiones	50
Capítulo IV: Evaluación Interna	53
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1. Administración y gerencia (A)	53
4.1.2. Marketing y ventas (M)	54
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	55
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	56
4.1.5. Recursos humanos (H)	57
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	58

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	59
4.3. Conclusiones	60
Capítulo V: Intereses de La Mar y Objetivos de Largo Plazo.....	62
5.1. Intereses de La Mar	62
5.2. Potencial de La Mar	63
5.3. Principios Cardinales de La Mar	69
5.4. Matriz de Intereses de La Mar (MIO)	70
5.5. Objetivos de Largo Plazo	71
5.6. Conclusiones	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	74
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	74
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	75
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	75
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	78
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	81
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	81
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	82
6.9. Matriz de Ética (ME)	82
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	83
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	83
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	84
6.13. Conclusiones	84
Capítulo VII: Implementación Estratégica	90

7.1. Objetivos de Corto Plazo	90
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	90
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	91
7.4. Estructura Organizacional de La Mar	91
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	92
7.6. Recursos Humanos y Motivación	93
7.7. Gestión del Cambio.....	93
7.8. Conclusiones	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	98
8.1. Perspectivas de Control.....	98
8.1.1. Aprendizaje interno	98
8.1.2. Procesos.....	99
8.1.3. Clientes.....	99
8.1.4. Financiera	99
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	99
8.3. Conclusiones	100
Capítulo IX: Competitividad de La Mar	102
9.1. Análisis Competitivo de La Mar	103
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Mar	104
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Mar	105
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	106
9.5. Conclusiones	106
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	108
10.2. Conclusiones Finales.....	108

10.3. Recomendaciones Finales 109

10.4. Futuro de La Mar 111

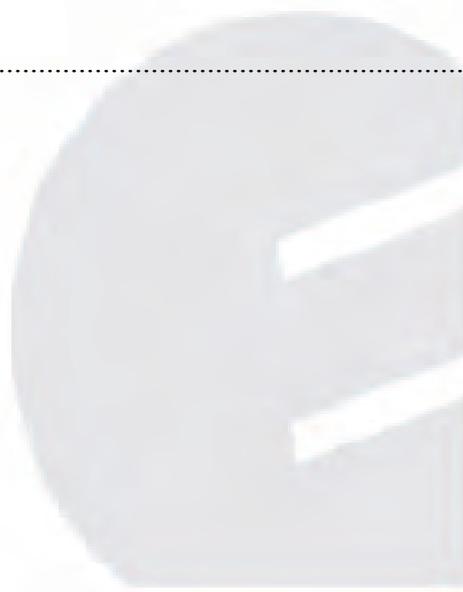
Referencias..... 115



Lista de Tablas

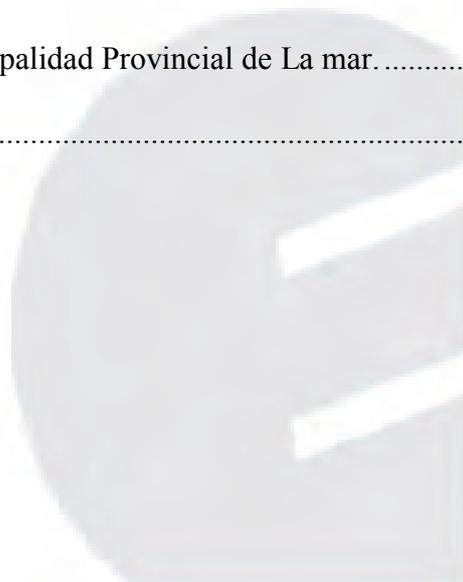
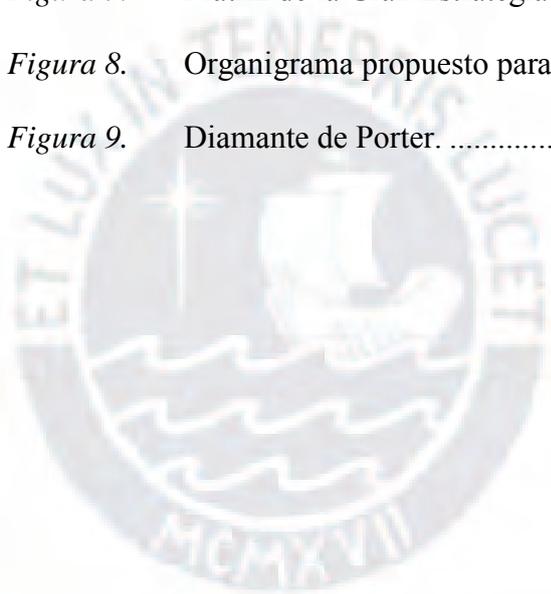
Tabla 1	<i>Superficie de los distritos de La Mar</i>	3
Tabla 2	<i>Distribución porcentual de los principales cultivos de la provincia de La Mar</i>	6
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	13
Tabla 4	<i>Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad</i>	30
Tabla 5	<i>Producto Interno Bruto por Tipo de Gasto</i>	30
Tabla 6	<i>Evolución histórica de los principales indicadores de la economía peruana</i>	36
Tabla 7	<i>Índices de pobreza en el Perú</i>	39
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	42
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)</i>	51
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil de Referencia (MPR)</i>	52
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	60
Tabla 12	<i>Provincia de La Mar, Superficie y Altitud según Distritos</i>	63
Tabla 13	<i>Provincia La Mar: Pobreza Provincial y Distrital 2013</i>	65
Tabla 14	<i>Provincia La Mar: Cobertura Educativa del Programa de Educación Alternativa de Jóvenes y Adultos por Distrito, 2015</i>	66
Tabla 15	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de La Mar</i>	71
Tabla 16	<i>Matriz PEYEA para la Provincia de La Mar</i>	76
Tabla 17	<i>Matriz FODA para la Provincia de La Mar</i>	80
Tabla 18	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	82
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	83
Tabla 20	<i>Matriz de Decisión Estratégica la Provincia de La Mar</i>	85
Tabla 21	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la provincia de La Mar</i>	86
Tabla 22	<i>Matriz de Ética de la provincia de La Mar</i>	87
Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i>	88

Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> ...	89
Tabla 25	<i>Políticas Relacionadas a cada Estrategia</i>	91
Tabla 26	<i>Objetivos de Corto Plazo para la provincia La Mar</i>	96
Tabla 27	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	97
Tabla 28	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	101
Tabla 29	<i>Índice de competitividad de La Mar</i>	103
Tabla 30	<i>Aspectos estratégicos en los clústeres</i>	107
Tabla 31	<i>Presente y Futuro de La Mar</i>	113
Tabla 32	<i>Plan Estratégico Integral</i>	114



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Nivel influencia en la economía global.	24
<i>Figura 2.</i>	Provincia La Mar: Pirámide Poblacional según Censos 1981 y 2007.	64
<i>Figura 3.</i>	Tasa de Analfabetismo, según distritos, 2007.	66
<i>Figura 4.</i>	Resultado Vectorial de la Matriz PEYEA para la Provincia de La Mar.	77
<i>Figura 5.</i>	Matriz de Boston Consulting Group de la Provincia de La Mar.	77
<i>Figura 6.</i>	Matriz Interna-Externa para la Provincia de La Mar.	79
<i>Figura 7.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia La Mar.	79
<i>Figura 8.</i>	Organigrama propuesto para la Municipalidad Provincial de La mar.	92
<i>Figura 9.</i>	Diamante de Porter.	102



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

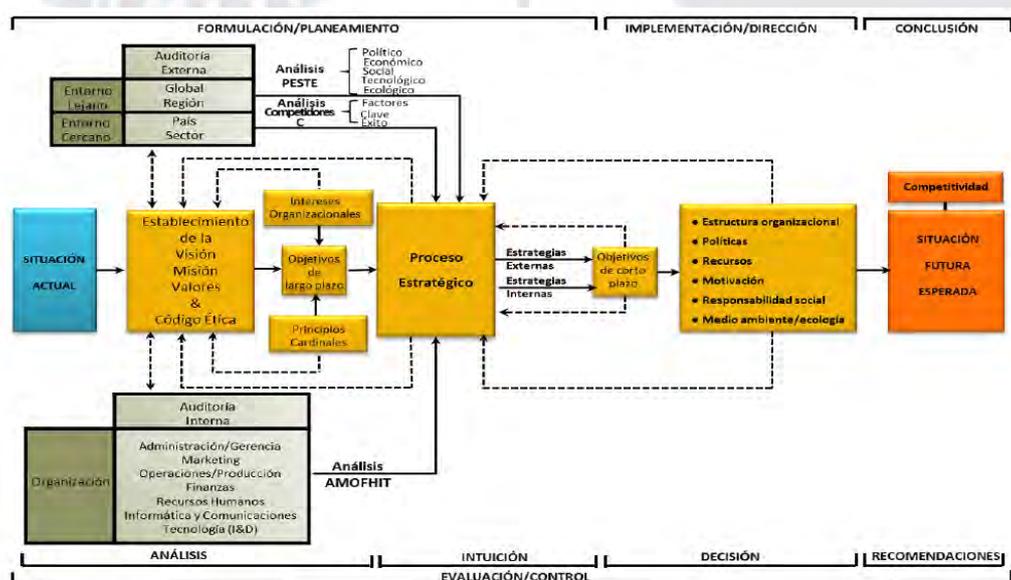


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de La Mar

1.1. Situación General

En la actualidad el Perú es un país estable en aspectos macroeconómicos, con un crecimiento positivo del Producto bruto interno (PBI), este crecimiento se ha atenuado ubicándose en el primer trimestre de 2018 cercano al 3.0%, de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2018). Los tres principales sectores económicos del país que sostuvieron este crecimiento fueron la pesca y apicultura con 6.2%, agricultura y ganadería con 5.7% y construcción con 5.1%; el crecimiento de la agricultura y ganadería se debe a un clima favorable para la agricultura con una participación directa del 7.8% aunado por la demanda externa de productos como la uva, mango, café, palta, arándano, entre otros, Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018).

En detalle del PBI los gastos del gobierno ascienden a 7%, la inversión privada creció en 6.5%, la inversión pública en 3.5% y las exportaciones de productos tradicionales tuvieron un crecimiento considerable así: los productos mineros crecieron en 7.4%, petróleo y gas natural en 15.7% y productos agrícolas en 4.5%. (INEI, 2018).

Existen aspectos importantes a considerar con respecto a la geografía y aspectos demográficos del país. El Perú tiene un territorio de más de 1.28 millones de kilómetros cuadrados, de los cuales 60.6% corresponde a la región sierra, 27.7% región selva y 11.8% en la región costa, aunque en esta última reside el 55.9% de la población (INEI, 2016). Por otro lado, de acuerdo Proinversión (s.f.) indica que el Perú tiene 128,5 millones de hectáreas, de las cuales 8 millones tienen el potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, 49 millones para ejecutar actividades forestales sostenibles. Otro aspecto a considerar es la contribución de las regiones en el PBI del Perú, de acuerdo a Semana Económica (2018), las regiones que más aportaron al PBI durante el 2017 fueron Apurímac, Ancash, Arequipa, Junín, Ica y Lima, así mismo, se subraya que las producciones de Apurímac, Loreto y

Ayacucho aumentaron por encima del 10%, aunque en el caso de Ayacucho, por ejemplo, su contribución al PBI, fue solo del 0.10%.

Ayacucho es una región ubicada en la sierra sur central del país entre los 330 m.s.n.m. y los 3,645 m.s.n.m.; tiene una extensión territorial de 43,814 km² que representa el 3.4% del territorio del Perú, limita al Norte con Junín, al Noreste con Cusco, al Este con Apurímac, al Sureste y Sur con Arequipa, al Suroeste con Ica, y al Oeste con Huancavelica. Ayacucho tiene 11 provincias, estas son: Cangallo, Huanta, Huamanga (capital de la región), Huancasancos, La Mar, Lucanas, Parinacochas, Paucar del Sara, Sucre, Víctor Fajardo, Vilcashuamán. (D'Alessio, Benzaquen, Angulo, Fiestas, & Torres, 2012).

En la actualidad la región de Ayacucho tiene un aporte bajo al Producto Bruto Interno (PBI), sin embargo, se puede considerar que tiene un potencial de crecimiento interesante. En los últimos 5 años su economía mostró un crecimiento real del 3.8% en comparación a un 3.6% del país, en el 2017 su crecimiento fue del 5%. Su economía está basada principalmente en la extracción de minerales, tales como oro y plata; productos agropecuarios como tuna, quinua, cacao, café y tara; y productos textiles como la fibra de vicuña. Existen varios sectores que aportan al crecimiento económico, la exportación minera representa el 94%, la agricultura corresponde solo al 5% y otros el 0.4%; los países destinos de las exportaciones agropecuarias son Suiza en un 62%, Estados Unidos con un 23%, Emiratos Árabes en un 4% y otros con un 11% según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Una de las provincias con bastante potencial de crecimiento, aunque con muy poca capacidad de gestión del gasto es la provincia de La Mar, de acuerdo con (Escalante, 2017) La Mar ocupó el sexto puesto a nivel de gestión dentro de las diez provincias que existían en ese año, tan solo logró un 7.4% de ejecución.

La Provincia de La Mar es una de las once provincias que conforman el departamento de Ayacucho. La Mar fue creada el 30 de marzo de 1861, teniendo como capital el distrito de

San Miguel. El distrito de San Miguel tiene una extensión territorial de 459.64 Km² con una altura de 2,647 m.s.n.m en las coordenadas 13°00'42'' de Latitud Sur y 73°58'44'' de Latitud Oeste, siendo el tercer distrito con mayor extensión territorial en la jurisdicción, después de los distritos de Chungui (1,093.05 km²) y Anco (1,074.93 km²); ver Tabla 1. San Miguel lleva el título de capital por la Ley número 780, del 23 de octubre de 1908, la ley regional número 360 del 15 de setiembre de 1920 la elevó a la categoría de ciudad (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016). La Mar limita al noroeste y norte con la Provincia Huanta, por el noreste con la provincia de Convención del departamento Cusco, por el sureste y suroeste con las provincias Andahuaylas y Chincheros del departamento de Apurímac y por el oeste con la provincia de Huamanga (Congreso de la República, 2009).

Tabla 1

Superficie de los distritos de La Mar

N°	Distritos	Superficie Km ² antes de 2010	(%)
1	San Miguel	459.64	10.68
2	Anco	1,074.93	24.97
3	Ayna	290.51	6.75
4	Chilcas	157.19	3.65
5	Chungui	1,093.05	25.39
6	Luis Carranza	136.37	3.17
7	Santa Rosa	396.58	9.21
8	Tambo	308.85	7.17
9	Samugari	387.45	9.00
10	Anchihuay	-	-
11	Oronccooy	-	-

Nota. Para los distritos de Anchihuay y Oronccooy el INEI no actualizado los datos y no hay cifras oficiales de su extensión. Compendio INEI y PDLC (2016).

Hasta antes del 2013, La Mar tenía 9 distritos, sin embargo, en el último lustro se han creado dos distritos más, con la Ley número 30086 de 2013 se crea el distrito Anchihuay ubicado entre los distritos de Samugari y Anco; y mediante la Ley número 30457 de 2016 se disminuye el territorio del distrito de Chungui para crear el distrito de Oronccooy. En la tabla 1 se presentan los distritos de La Mar. La provincia tiene su territorio constituido por un 65%

de región sierra y un 35% de región selva de selva. (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

De acuerdo con el censo oficial del 2007 en el Perú, la provincia de La Mar tenía 84,177 habitantes con un crecimiento anual del 1.5% y una distribución entre hombres y mujeres de 51.6% y 48.4% respectivamente; la provincia de La Mar presenta la característica socioeconómica de una población estimada de pobres del 69.3%, siendo el distrito con mayor carencia de recursos Chungui con el 87%, en La Mar la población económicamente activa es el 37,3% y la desocupada es del 1,75%; finalmente, en cuanto a la educación de la población, la provincia de La Mar, cuenta con 12,689 alumnos matriculados en la educación primaria y 8,614 alumnos matriculados en la educación secundaria, adicionalmente tiene una distribución de edades en donde el 40% de la población está entre los 0 y 14 años y el distrito más poblado es el Tambo y el menos poblado es Luis Carranza (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

La economía en la provincia de La Mar se basa principalmente en la agricultura, en la zona sierra los principales productos son la papa, la oca y el haba; en la región selva los principales productos son cacao, café, caña de azúcar y en los últimos años hoja de coca; es importante destacar que el agricultor tomó el cultivo de la hoja de coca como su caja chica entre temporadas, pues se puede cultivar tres veces al año y requiere poca inversión. La Mar tiene 140,348.85 Ha. de las cuales, 36,106.09 Ha. (26%) son utilizadas para actividades agrícolas y 104,242.76 Ha. (74%) para actividades no agrícolas; de las áreas cultivables se tienen 16,384.69 Ha cultivos permanentes, 5,895.08 Ha en cultivos transitorios, 6,690.49 Ha en barbecho, que es la tierra que se deja de cultivar para que se regenere, 3,310.27 Ha en descanso y 2,798.35 Ha. no trabajadas; del total de Ha. de La Mar, sólo el 12% se usa de forma permanente para la agricultura. En la tabla 2 se detalla la distribución porcentual de todos los cultivos de la zona sierra y selva de la provincia de La Mar.

El ranking de las cinco provincias con mayor producción de cacao fino de aroma ubica a todas estas en la región San Martín, la misma que concentra el 43% de la producción de cacao del Perú, estas provincias son las siguientes: (a) Mariscal Cáceres; (b) San Martín; (c) Lamas; (d) Moyobamba; y (e) Tocache.

Con respecto al Café, podemos citar dentro del ranking de productores de café orgánico en el Perú a las provincias de: (a) Huacabamba en la región Piura; (b) San Ignacio en la región Cajamarca; (c) Utcubamba en la región Amazonas; (d) Rodríguez de Mendoza en la región Amazonas; y (e) Moyobamba en la región San Martín.

Por otro lado, en cuanto al turismo recreativo, ecoturismo y de aventura, tenemos el siguiente ranking de provincias:

1. Lima, en la región Lima
2. Nazca en la región Ica
3. Pisco en la región Ica
4. Ica en la región Ica
5. Huancayo en la región Junín
6. Concepción en la región Junín
7. Jauja en la región Junín
8. Arequipa en la región Arequipa
9. Caylloma en la región Arequipa
10. Trujillo en la región La Libertad
11. Piura en la región Piura
12. Talara en la región Piura
13. Paita en la región Piura
14. Morropon en la región Piura
15. Paucartambo en la región Cusco

Tabla 2

Distribución porcentual de los principales cultivos de la provincia de La Mar

N°	Producto	(%)
1	Cacao	33.08
2	Café	21.48
3	Maíz	9.17
4	Coca	7.36
5	Papa	6.67
6	Haba	1.94
7	Cube	1.27
8	Trigo	1.16
9	Frijol	0.94
10	Arveja	0.85
11	Palto	0.82
12	Otros cultivos	15.26

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Local Concertado de la Provincia de La Mar 2016-2021. Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

La infraestructura vial de La Mar cuenta con una carretera dentro del sistema nacional PE-28B, por un ramal esta carretera une a La Mar con Huamanga y por el otro ramal conecta hasta la carretera central a través de la provincia de Satipo y los distritos de Pangoa y Río Tambo. En el sistema departamental, se tienen las carreteras codificadas como AY-101 y AY-102, la primera con una longitud de 163.67 Km y la segunda es de 138.10 Km y empalma a la carretera nacional PE-28B (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

Finalmente, el aspecto de seguridad en la zona; la provincia de La Mar está sufriendo por el flagelo del narcoterrorismo al ser una zona de producción cocalera. La provincia se encuentra en la zona denominada VRAEM, un valle que toma el nombre de la unión de las primeras letras de Valle formado por los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro; se ubica al sureste del país y abarca territorios de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín; cuenta con 10 provincias, 53 distritos, y una población de 500 mil habitantes, de los cuales, el 80% se dedica al cultivo de la coca en casi 20,000 Ha (Globedia, 2015).

De los 11 distritos de la provincia de La Mar, ocho se encuentran ubicados, o tienen contacto, con la zona del VRAEM; la inseguridad en los mismos se puso en evidencia el pasado 27 de febrero de 2018, en donde el alcalde del distrito de Oroncoy fue asesinado. La ilegalidad de la actividad económica hace que se generen condiciones de violencia, la sustitución de cultivos ilícitos no está dando resultado al ser una zona de alta productividad en sus cultivos de coca.

1.2. Conclusiones

La provincia de La Mar cuenta con un gran potencial por su geografía, diversidad de pisos ecológicos, recursos naturales, biodiversidad en flora y fauna. Asimismo, muestra un gran potencial agrícola en productos con alta demanda nacional e internacional, los cuales si son bien utilizados por su municipio y con un adecuado Plan Estratégico (PE) y una buena gestión en la dirección y ejecución, puede convertirse en un actor importante en la economía local y regional.

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

La determinación de una estructura estratégica de largo plazo debe estar en marcada en la formulación de la visión, misión, valores y código de ética.

2.1. Antecedentes

La Municipalidad Provincial de La Mar (2016) aprobó el Plan de Desarrollo Concertado Provincial 2016-2021, el cual contempla un análisis situacional del territorio con una descripción de la problemática institucional, asimismo una base legal con lineamientos generales para el desarrollo adecuado en el proceso de la formulación del plan articulando tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Su eje estratégico ha estado referenciado por los siguientes documentos macro que han regido:

- Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Provincia de La Mar 2007-2016.
- Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de La Mar 2016-2021.

2.2. Visión

La provincia de La Mar tiene una visión en su Plan de Desarrollo Concertado 2016-2021, la cual no cuenta con una ideología central motivante para realizar cambios, ni tampoco proyecta la entidad a futuro, carece de ser ambiciosa y en definir un horizonte de tiempo. A continuación, la visión de la provincia de La Mar.

La Mar es una provincia, moderna, ordenada, saludable y segura que superó en gran medida la pobreza, con ciudadanos que ejercen sus derechos con respeto y efectiva justicia. La población tiene acceso y cobertura a los servicios de salud integral, educación de calidad, vivienda, saneamiento básico, electrificación telecomunicaciones y una red vial que integra geopolíticamente a todo su distrito con la capital provincial, lo cual permite una fluidez económica, social, cultural y mejoramiento de la calidad y nivel de vida de la población. El uso de tecnologías de la información y comunicación ha permitido concretar una economía local diversificada

y competitiva, sustentada principalmente en actividades agropecuarias, turismo y comercio; su desarrollo genera puestos de trabajo dignos y es compatible con la gestión del medio ambiente y los recursos naturales (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

La visión propuesta es la siguiente: Para el año 2028, la provincia de La Mar será reconocida como una de las cinco mejores provincias en producción de cacao y café a nivel nacional, y como también ser reconocida como uno de los quince destinos turísticos más importantes en el Perú; con uno de los niveles de pobreza menores de la región.

2.3. Misión

En el Plan de Desarrollo Concertado 2016-2021 de la provincia de La Mar no se tiene definida la misión, es por ello que se ha propuesto una con componentes inspiradores y motivadores para llegar a proyectar una imagen positiva. La misión propuesta es la siguiente: Mediante el desarrollo innovador de las actividades económicas relacionadas a la agricultura y turismo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la provincia de La Mar, creando productos competitivos y exportables, que permitan un crecimiento sostenible económico y social.

2.4. Valores

La búsqueda de valores son un eje fundamental en el desarrollo de un municipio y por eso este plan tiene como base los siguientes valores:

- **Transparencia.** El actuar político debe estar regido con este valor, permitiendo la equidad y la igualdad en las decisiones.
- **Respeto:** La integración de este valor permite que el trato hacia la comunidad sea permanente e íntegro.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de los deberes y obligaciones establecidos.

- Participación: Permitir la participación y el suministro de información a los habitantes del municipio.
- Compromiso: Proactividad y eficiencia en las actividades realizadas.
- Neutralidad: las actuaciones deben estar regidas por la justicia en las decisiones que se deban tomar.

2.5. Código de Ética

El código de ética propuesto es el referente para conformar un eje armónico que permita establecer que conductas pueden ser aceptadas y cuales no deberían serlo en el entorno social:

- Actuar con justicia, equidad y legalidad en todas las actuaciones.
- Desarrollar las estrategias de prevención en el manejo ético de conflictos de intereses y los lineamientos en la atención de las posibles situaciones de dificultades priorizando el interés público.
- Priorizar por la equidad de bienestar de la sociedad.
- Configurar un equilibrio entre el desarrollo económico y el uso razonable de los recursos naturales.
- Denunciar cualquier intento de actuación ilícita en la sociedad o en la economía.
- Actuar con justicia y equidad utilizando el principio de neutralidad que le permita la imparcialidad política y económica.

2.6. Conclusiones

La visión de la provincia de La Mar se encuentra incorrectamente formulada, ya que no cuenta con una ideología central motivante para realizar cambios, ni tampoco proyecta la entidad a futuro, carece de ser ambiciosa y en definir un horizonte de tiempo. Se han planteado una nueva visión y misión, enfocados al desarrollo económico para la provincia, la misma que dará resultado para el año 2028. La planeación requiere que se tengan bases

sólidas para construir la estrategia, en este caso, esa base debe enfocarse sobre un código de ética claro y estricto.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar son: (a) los intereses nacionales, (b) potencial nacional; y (c) los principios cardinales, debiéndose encontrar la influencia que se tenga con la organización que se está evaluando (D'Alessio, 2015). A continuación, se desarrolla el análisis de las dimensiones mencionadas con relación a la Provincia de La Mar con perspectiva a su plan estratégico.

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

La matriz de intereses nacionales, de acuerdo con lo expresado por D'Alessio (2015), refleja lo que las empresas buscan para lograr algún objetivo o mantener una posición de protección ante el accionar de otros Estados; algunos de estos intereses podrían ser comunes entre los estados o contrapuestos.

En la Tabla 3 se desarrolla la matriz de intereses nacionales del Perú, país donde se encuentran la provincia de La Mar en la región Ayacucho; esta matriz refleja la relación de intensidad de los intereses con otros países y dentro de ellos identifica el tipo de interacción o relación de acuerdo a lo descrito por D'Alessio (2015). Asimismo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, (2011), establece seis ejes como elementos de interés nacional, los mismos que en la tabla 3 se relacionan con países vecinos y socios comerciales actuales, actuales y potenciales, buscando identificar si se tienen intereses comunes u opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Con la finalidad de poder hacer un análisis del potencial nacional, y de acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), revisaremos los siguientes aspectos del contexto nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico-psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			+ USA + Japón	*Venezuela *Bolivia +Chile
Oportunidades y acceso a servicios			+Colombia +Chile +Brasil	
Estado y gobernabilidad			+USA +Colombia +Ecuador +Bolivia +Brasil	*Chile
Economía, competitividad y empleo		*Chile *México *Colombia	+China +USA +Unión Europea	
Desarrollo regional e infraestructura			+USA +Brasil	
Recursos naturales y ambiente		+USA +China +Unión Europea	+Colombia +Brasil	

Nota. +Intereses comunes. *Intereses opuestos.

Factor demográfico. Según el INEI (2016) el Perú tiene una población de 31'488,625, compuesto por 50.1% de hombres y un 49.9% de mujeres y con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km². Un aspecto importante a considerar es que el 55.9% de la población reside en la costa, un 29.6% en la sierra y un 14.5% en la selva, este dato es importante porque se debe contraponer a las dimensiones de estas regiones, así la Selva, en donde hay menos población, tiene una superficie de 775,353.84 Km² la sierra posee una superficie de 353,988.94 Km² y finalmente la costa, en donde se tiene la mayor población, la superficie alcanza 150,872.82Km², en suma, la mayor cantidad de población se encuentra concentrada en la región con menos superficie; así mismo podemos indicar que los departamentos con mayor población son Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno, entre ellos se distribuyen el 53% de la población.

Por otro lado, INEI (2016), también indicó que la tasa de natalidad es de 18.3 por cada mil habitantes y la de mortalidad es de 5.7; se estima un crecimiento anual de 336,801 personas, es decir una tasa de crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes.

Con respecto a la población en edad para trabajar, según INEI (2016) el 74% de la población tiene edad sobre los 14 años, 76.3% respecto a la zona urbana y 67.9% a la rural; de esta población, específicamente el 26.9% corresponde a personas entre 14 y 24 años y el 59.4% a personas entre 25 y 59 años, los porcentajes son muy similares en zonas urbanas y rurales.

La población mundial está alrededor de 7,405 millones de habitante, el continente americano formado por 35 países tiene el 13.5% de habitantes del total del planeta. El Perú es el octavo país más poblado en América y el 42 en el mundo. El jefe del INEI estima que para el año 2021 la población superará los 33 millones de habitantes y para el 2050 los 40 millones de habitantes.

Finalmente, es importante mencionar que dentro de los aspectos demográficos la maternidad precoz ha tenido un incremento latente, el registro nacimientos en niñas menores de 15 años se ha incrementado en 65.4% y entre 15 a 19 años ha tenido un incremento de 42.5%; dentro del contexto que el 16.2% de la población es femenina entre 0 y 17 años.

Factor geográfico. Según Proinversión (s.f.) Perú tiene 128,5 millones de hectáreas, de las cuales 8 millones tienen el potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, 49 millones para ejecutar actividades forestales sostenibles y 54 millones de tierras protegidas. El Perú se ubica en el noveno lugar en el mundo con respecto a bosques naturales y segundo en Sudamérica.

El litoral del Perú es de 2,500km, su mar tiene una gran riqueza ictiológica, con mucha variedad de peces, lo que lo convierte en uno de los principales países pesqueros del mundo; sus principales puertos son: El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry. Por otro lado, de acuerdo con Proinversión (s.f.) la sierra peruana posee una abundante riqueza minera y se extiende sobre la Cordillera de los Andes, las ciudades más importantes de esta región son: Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y

Cajamarca. Finalmente, la región selva representa el 56% del territorio peruano y posee uno de los bosques tropicales más extensos del mundo, con una amplia variedad de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas; sus ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa.

Según Proinversión (s.f.), Perú tiene la característica de contar con 84 de las 117 clasificaciones de zonas de vida, además en su territorio nace el río Amazonas. El Perú contribuye internacionalmente con importantes productos alimenticios tales como: el café, el cacao, la papa, el camote, el maíz, el maní y la quinua; así mismo, en el territorio peruano se encuentran cerca de 4,400 especies de plantas nativas, las cuales son reconocidas por sus propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas y cosméticas.

Factor económico. La economía peruana, (Agencia Peruana de Noticias, 2018) que, en cuanto al trabajo, el Perú se beneficiará de un bono demográfico, pues en principio tiene la quinta población más grande de América Latina con una participación laboral en disminución, y un incremento de niveles de educación en la población (secundaria, universitaria) lo cual permitirá impulsar el crecimiento potencial.

En cuanto al stock de capital, Müller (2015) mencionó que la tasa de inversión caería desde un 27% del PBI en el 2014 hasta un 24% - 25% en el periodo 2015-2030, se asume una caída en la inversión minera e hidrocarburos, un crecimiento lento en la inversión privada en otros sectores y un gradual aumento de la inversión pública. Asimismo, se considera que, debido al avance lento de las reformas estructurales durante los últimos años, la productividad también debería desacelerarse. En suma, de acuerdo con Müller (2015), considerando los factores de trabajo, stock de capital y productividad, se proyecta un crecimiento potencial de la economía peruana en un 4.2% para los próximos 12 años.

Con respecto a los sectores con mayor potencial productivo, Díaz (2017) mencionó que en el Perú la agro-exportación es un sector importante porque es un muy intensivo en

mano de obra, el momento de la cosecha; otros sectores relevantes son el forestal y el acuícola, pues el primero podría demandar hasta 550,000 empleos a lo largo de hasta 15 años y el segundo demandaría 80,000 empleos en un horizonte de cinco años.

Factor tecnológico-científico. Para Justiniano (2010), nos recordó que en el año 1968 se constituyó el Consejo Nacional de Investigación (CONI) mediante D.L. 17096 con el objetivo de promover el desarrollo científico y tecnológico, asimismo, en 1981 se formó el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), mediante D.L. 112, cuyo objetivo es desarrollar políticas y planes de Ciencia Tecnología e Innovación (CTI).

Por su parte Marticorena (2004), reseña de la situación del CTI en el Perú, indicó que en los últimos 30 años la CTI se ha deteriorado seriamente tanto en políticas explícitas como de implícitas que han desalentado el trabajo orientado a promover de las CTI, dispersando los grupos de investigadores existentes en las universidades y en los institutos de investigación. Se indica también que el CONCYTEC se ha debilitado enormemente y perdido poder de convocatoria; uno de los indicadores más relevantes de este debilitamiento y limitada acción, es que desde 1990, el presupuesto anual del estado es de unos 35 millones de dólares habiendo sido de 100 millones de dólares en 1980.

Sin embargo, como lo indicó Marticorena (2004) en los últimos años la CONCYTEC ha retomado su función de promover la CTI en las universidades y los institutos de investigación públicos y privados dentro de algunas áreas prioritarias, estas son:

- Biodiversidad, buscando poner en valor la notable diversidad biológica a través de trabajos con El Museo de Historia Natural de la Universidad de San Marcos y el Instituto de Investigación de la Amazonía.
- Ciencia de Materiales, mediante las investigaciones que permitan identificar la composición y propiedades físicas de los materiales mineros y metalúrgicos en el Centro Nuclear de Huarangal del Instituto Peruano de Energía Nuclear.

- Tecnología de Información y Comunicación, para lo cual se ha formado la Red Académica Peruana (RAP), con las universidades e institutos de investigación del país, así mismo, ha impulsado la participación en los programas de la UNESCO y de ICT Task Force de las Naciones Unidas.
- Tecnologías limpias, que apunta al desarrollo de la sociedad basada en el cuidado del medio ambiente, para ello se ha creado un programa de tecnologías limpias y renovables.
- Formación en ciencias básicas, cuyo objetivo es potencial las capacidades en física, química, biología, matemáticas y ciencias sociales, para ello busca apoyarse en los medios de comunicación masiva y el equipamiento de las escuelas, universidades y otros.

Factor histórico-psicológico-sociológico. La historia del Perú, a lo largo de miles de años, han dejado mucha mística y cultura que han establecido la idiosincrasia del pueblo peruano, aspectos relevantes de esta historia según PROMPERU (2016), la población peruana tuvo sus inicios hace más de 10,000 años en las gélidas alturas alto andinas, estos pobladores han dejado su huella en diferentes lugares, tales como Pikimachay (Ayacucho), Lauricocha (Huánuco) y Toquepala (Tacna).

Luego de muchos años, estos pobladores alto andinos, comenzaron a bajar a los valles occidentales del Pacífico hace unos 7,000 mil años, luego pasaron a las lomas costeras y finalmente a tierras frente al mar; los pobladores tuvieron que cambiar su modo de vida, pasando de cazadores de llamas y venados a ser marisqueros y pescadores. Finalmente, el poblador dejó su vida errante para pasar a cultivar su propia comida, y de esta forma comenzó a cultivar importantes productos como habas, papas, maíz y algodón, productos que por su calidad son considerados, hasta el día de hoy, como de muy alta calidad.

La primera civilización más antigua de América nació en Perú hace más de 5,000 años, esta civilización fue Caral; esta civilización fue contemporánea a las de Egipto y Mesopotamia, por lo que a Perú se le puede considerar uno de los focos culturales más importantes del mundo, junto con Mesoamérica, y las cuencas del río Nilo, el Eufrates y el Indo. Este periodo de civilización se le considera como Periodo Inicial y a este pertenecen algunos importantes sitios arqueológicos como Sechín, en la costa de Áncash, y el Templo de las Manos Cruzadas de Kotosh, en Huánuco.

Cronológicamente podemos destacar algunas ciudades y culturas muy relevantes para el Perú y que hoy en día, junto con las mencionadas previamente, forman parte de nuestro legado pre-hispánico; así tenemos las siguientes:

- Hace 4,000 años nació Chavín, en los andes de Ancash.
- 700 años A.C. apareció la fascinante cultura de Paracas, expertos en telares y operaciones craneales.
- En los primeros siglos de nuestra era, aparecieron la cultura Mochica, caracterizados por su cerámica figurativa, orfebrería y su eficiente uso del recurso hídrico.
- Aproximadamente 500 d.C. nació un imperio regional denominado Wari, que se extendieron en su dominio en lo que más tarde se conoció como el Tahuantinsuyo.
- Al desaparecer los Wari, alrededor de los 1,200 d.C. desarrollaron diversas culturas como los Ichma, los Chinca y los Chimú como los principales representantes de esta época denominada periodo Intermedio Tardío.
- Entre los siglos XII y XV fueron los Incas lo que crearon un gran imperio con territorios de 6 países actuales unidos por una sola bandera bajo un férreo control social y eficiente sistema de administración. Un aspecto para destacar de nuestros antepasados es la gran habilidad e inteligencia para desarrollar diversos sistemas de

comunicación denominado el Qhapac Ñan y en adición su desarrollo cultural se basó en incorporar lo mejor de cada pueblo conquistado y así construir su tan apreciada cultura Inca.

En el año 1532, los españoles capturan al Inca Atahualpa y con ello se marcó el final de un grandioso imperio, en 1542 se creó el Virreinato del Perú, el cual se mantuvo por casi 300 años de esclavitud y explotación lo que trajo consigo muchas protestas sociales y rebeliones. En 1821 fue proclamada la independencia del Perú por Don José de San Martín; el empezar del país, luego de la independencia, no fue nada fácil, hubo muchos caudillos militares que hicieron difícil la convivencia entre mestizos e indios. Posteriormente vino auge económico impulsados por el guano, algodón y azúcar, se proclamó la libertad de los negros, comenzó las primeras migraciones chinas y finalmente surgió el primer gobierno civil de Manuel Pardo.

En 1879 Perú enfrentó una guerra con Chile, la cual perdió y quedó sumido en una completa bancarrota; nuevamente hubo gobiernos militares retornando luego a los civiles, nació una República Aristocrática que fue fortalecida por la explotación del caucho en la Selva. En 1970 el coronel Velasco Alvarado tomó el control del país, estatizó el petróleo y medios de comunicación, así como cambió completamente las bases de la agricultura en el país, dándole posesión de las tierras a los agricultores. Los gobiernos democráticos retornaron en 1980 con Belaunde Terry y Alan García en 1985.

En la década de los 80 el país se volvió a sumergir en grandes problemas económicos, llegando a tener una inflación hiper galopante, y los grupos terroristas tenían en jaque al estado peruano. En la década de los 90, luego del autogolpe de 1992 por el Ing. Alberto Fujimori, quien había sido elegido en 1990, se logró recuperar la economía, el país se reincorporó al sistema económico mundial y se derrotó a los grupos terroristas existentes.

Desde el año 2000 el país ha pasado por cinco presidentes en un contexto democrático, se sigue con crecimiento económico y en búsqueda de superar las crisis de décadas pasadas.

Está rápida navegación a través de la historia del Perú, tiene el objetivo de tratar de entender el comportamiento social y psicológico del peruano de hoy, pues es el resultado de haber pasado por todas estas etapas, de saber que alguna vez sus antepasados fueron grandes y que sus tierras era las que hoy son seis países diferentes, que tenían gran conocimiento, que todo eso se perdió con la conquista de los españoles, pero que cuando se recobró la independencia no se ha podido lograr superar las limitaciones.

La Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2014), en base a una encuesta realizada a 2,200 personas en 19 regiones del país, nos presenta a un peruano con características de emprendedor, innovador, tenaz y siempre en busca salir adelante; por otro lado, también nos presenta aspectos negativos, que junto a los positivos deberían tomarse en cuenta ante cualquier iniciativa privada o pública en donde se espera una participación del pueblo. Algunas de las características positivas resultantes son las siguientes: Trabajadores (83%), vivos/criollos (82 %), modestos/sencillos (74 %), amables (67), respetuosos (66 %), honrados (53 %), cultos (50 %), puntuales (28 %); por el lado negativo se tiene: Chismosos (84 %), egoístas (78 %), hipócritas (77 %), resentidos (76 %), violentos (76 %), envidiosos (76 %), incumplidos (76 %).

Factor organizacional – administrativo. En cuanto a este aspecto, el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral IDEA (2008) describió el funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas; en el cual, el estado peruano tiene una organización que responde al principio de división de poderes, estos son: Legislativo, quien da las leyes; el Ejecutivo, quien aplica las leyes y conduce el país; el Judicial, quien vela por la justicia y resuelve conflictos. Esta división de poderes es del tipo horizontal, sin embargo, el Perú también tiene una división vertical que está compuesta por el gobierno Central,

Regional y Municipal. Si bien existe divisiones del estado a nivel organizativo, la indivisibilidad del poder estatal se mantiene a pesar de existir diversas actividades estatales, competencias políticas y una administración descentralizada y desconcentradas, es decir, no se altera la unidad funcional.

Con respecto al Poder Ejecutivo es la organización que gobierna al país de acuerdo con los intereses adicionales; "está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, proyectos, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional. Además, están los organismos constitucionalmente autónomos y los reguladores." (IDEA, 2008, p. 15). Es importante destacar que, si bien la actividad empresarial está reservada para el sector privado, el estado peruano participa en esta actividad con el objetivo de cubrir algunos servicios de interés públicos y en donde el sector privado no participa; para incursionar en la actividad empresarial, el estado debe ser autorizado por ley expresa.

El Poder Legislativo en el 2018 es un organismo integrado por 130 personas que representan a la ciudadanía, consta de una sola Cámara cuya elección de los representantes se hace de manera democrática cada cinco años (IDEA, 2008). Este poder tiene tres funciones principales, la primera es la de legislar, es decir, crear leyes que ayuden a mejorar el bienestar de la sociedad; la segunda función es la de fiscalizar, a través de la interpelación a ministros, mociones de censura y cuestiones de confianza; la última función es la de representación, es decir, lleva la voz del pueblo a debates nacionales.

La organización del Poder Legislativo se puede enfocar desde dos ámbitos, el primero es el ámbito Político en el cual se identifican los órganos de dirección y los órganos de producción; el segundo es el ámbito administrativo, cuya labor es imparcial y no partidaria, está regida por la Oficialía Mayor y entre sus principales actividades están la preparación de la agenda del pleno, de la Comisiones Permanente y del Consejo Directivo (IDEA, 2008).

Con respecto al ámbito político, cabe precisar que dentro de los órganos de dirección se tiene a: la Mesa Directiva, la que es presidida por un representante durante el periodo de un año; el Consejo Directivo, que lo componen los miembros de la mesa directiva y los portavoces de los diversos grupos parlamentarios. Así mismo, el órgano de producción lo integran: el Pleno, en donde se debaten y toman decisiones; La Comisión Permanente, a cargo del presidente del Congreso más no menos de 20 legisladores elegidos por el pleno y funciona durante el periodo de receso del legislativo (IDEA, 2008).

Con respecto al Poder Judicial, como se indicó, su misión es la administración de justicia, la misma que es gestionada a través de sus órganos jerárquicos. En cuanto a su organización, está integrado por órganos jurisdiccionales y órganos que permiten su gobierno y administración; dentro de los primeros tenemos a la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica.

Finalmente, en este aspecto organizacional y administrativo, es importante la división política administrativa; el Perú cuenta con 24 departamentos cuyo gobierno responde a 26 gobiernos regionales, tener en cuenta que el departamento de Lima tiene dos Gobiernos Regionales (Lima Metropolitana y Lima Provincias, y la Provincia Constitucional del Callao). Los gobiernos regionales son dirigidos por el Presidente Regional, la gestión está normada por la Constitución, Ley de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; la región cuenta con autonomía política, económica y administrativa dentro de lo que corresponde a su competencia.

Factor militar. En los últimos años, el Perú ha ido fortaleciendo sus fuerzas militares de tal forma que permitan garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República del Perú (Decreto Legislativo, 2012). En ese sentido, de acuerdo RPP Noticias (2017), el Perú en la actualidad ocupa el puesto cuatro en cuanto a potencial militar

en Latinoamérica y el número 39 en el mundo; el primer lugar lo tiene Brasil seguido de México y Argentina.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales, permiten establecer los lineamientos base sobre los que una nación se propone alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2015). Estos principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El crecimiento económico es claramente el objetivo que hoy tienen las naciones, especialmente en países de América Latina, aunque es difícil relacionar directamente este crecimiento con el desarrollo económico, el desarrollo humano y social, el fortalecimiento institucional, la independencia y soberanía (Abarca, 2015). En este contexto, El Perú, buscando su crecimiento económico, ha logrado establecer una serie de tratados comerciales bilaterales; en la actualidad se tienen tratados con diversos países tales como Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Honduras; en adición, se tiene tratados con organismos que representan a varias naciones, lo que los convierten en multilaterales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.).

Sin embargo, en una economía globalizada, los mercados y la economía se verán afectados por diversos aspectos no relacionados con una relación bilateral (D'Alessio, 2015); en el caso del Perú, es necesario identificar los principales países que por su gestión podrían influenciar en los objetivos de desarrollo económico del Perú; asimismo, se debe evaluar los países con influencia gravitante en la economía mundial. A nivel de la región Latinoamericana, en donde se encuentra el país, los países más competitivos, de acuerdo con lo informado por Morgade (2017), son los siguiente:

- Chile, ubicado en el puesto 33 de la economía mundial

- Costa Rica, quien ocupa la posición 47
- Panamá, situado en la posición 50
- México, en la posición 51
- Colombia, situado en la posición 66

El Perú se encuentra en la posición 72 del ranking mundial de 137 países elaborado por el Foro Económico Mundial. Es importante notar que estos países tienen similares tratados bilaterales que el Perú, por lo que son sus competidores naturales en su carrera de fortalecimiento de relaciones comerciales y de crecimiento económico.

Con respecto a los influenciadores económicos mundiales, Gray (2017) indicó que los continentes con la mayor economía del mundo son Norte América, seguida por Asia y finalmente Europa, la Figura 1 muestra su nivel influencia en la economía global; los 10 países con mayores economías dentro de estos continentes son los siguientes: Estados Unidos, China, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, India, Italia, Brasil, Canadá.

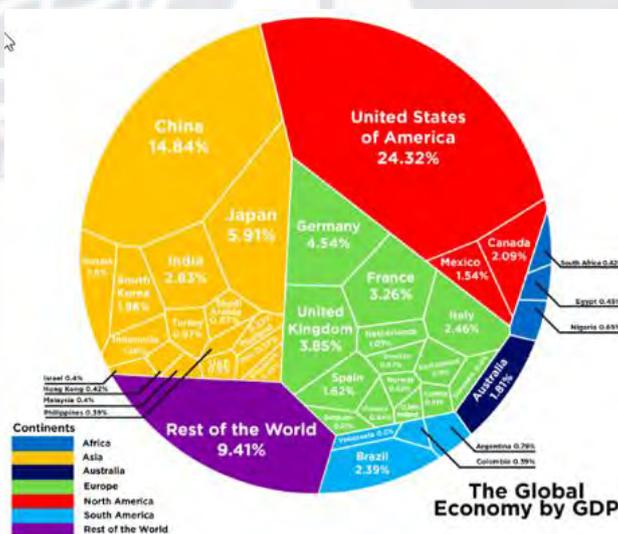


Figura 1. Nivel influencia en la economía global.

Tomado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>

Otro importante comentario que hizo Gray (2017), es que para el 2030 China será quien ocupe el primer lugar como potencia económica, seguida de la India y Estados Unidos

quedará relegado al tercer lugar, el cuarto puesto será para Indonesia. Así mismo, se proyecta que para el 2050 el Reino Unido ocupará el décimo lugar, Francia no estaría entre los primeros 10 e Italia fuera de las 20 posiciones iniciales; por su lado es muy probable que en las primeras posiciones encontremos a México, Turquía y Vietnam. Es importante tener en cuenta que el Perú tiene tratados de libre comercio con China y, de acuerdo con el MINCETUR (s.f.), los tratados con India y Turquía ya se encuentran en negociación.

Lazos pasados y presentes. Luego de la abrupta desintegración y deterioro de la cultura incaica debido a la invasión de España y su posterior independencia, el Perú ha pasado por interacciones con muchos países que de alguna forma fueron parte de su historia y en algunos casos parte de su presente. La Torre (1992) nos hace referencia que la inmigración China comenzó en 1849, pocos años luego de la independencia, esto debido a la abolición de la esclavitud por Ramón Castilla y la consecuente falta de mano de obra para los campos agrícolas, durante los años 1849 y 1880, llegaron al Perú alrededor de 90,000 a 100,000 chinos.

Otra de las colonias que llegaron al Perú fue la japonesa, la primera inmigración japonesa, según Koratai (2016), fue en 1899 con la llegada del barco Sakura Maru con 790 japoneses para desempeñar labores agrícolas; hoy en día en el Perú existe la segunda comunidad japonesa más numerosa de América Latina con alrededor de 100,000 personas descendiente de japoneses. Por otro lado, Vásquez (2009), nos comenta que la inmigración alemana inicio en 1853, mediante un contrato que pretendía traer colonos alemanes al Bajo Amazonas; en 1857 llegaron al Callao 296 inmigrantes, sin embargo, debido a la negligente empresa de colonización llevada a cabo por el gobierno peruano y el empresario Cosme Damian Schutz, llegaron a Pozuzo 172 colonos en 1859.

Todos estos lazos históricos pasados han permitido potenciar lazos presentes, en especial a las culturas japonesa y china, pues con ambos países se tiene una relación

comercial fuerte y vigente; en complemento existen tratados de libre comercio con la unión europea de la cual es participe Alemania entre otros países. En definitiva, estos tratados de comercio se han visto beneficiados de las relaciones históricas que ha tenido con estos países y que hoy en día sus culturas son actores importantes en el quehacer nacional.

Contrabalance de intereses. El Perú posee algunas ventajas comparativas con respecto a sus competidores más cercanos, las principales ventajas comparativas son: (a) la agricultura, (b) la pesca y acuicultura, y (c) la explotación de metales. El Perú ha logrado una gran ventaja comparativa en la agricultura con respecto a su más cercano competidor Chile, en productos como la palta, la uva, el limón y la fruticultura, esta ventaja se sostiene en los campos dedicados a esta industria, el clima y la mano de obra.

En cuanto a la pesca y acuicultura, el Economista América (2017) indicó que la ventaja comparativa del Perú en este sector se debe a sus zonas aptas en prácticamente todo el territorio nacional, esto le permitió al Perú cerrar sus exportaciones de pesca tradicional y no tradicional en US\$ 2,174 millones, aunque esto representó una baja de -9%. Con respecto a la explotación de metales, Lezama (2014) publicó las declaraciones del titular del Ministerio de Economía y Finanzas quien indicó que el Perú tiene la ventaja comparativa de ser un país polimetálico, es decir que no solo produce cobre, sino también zinc y otros minerales que son opciones ante la posible caída del cobre.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, (FAO, 2017) señaló que para darle mayor competitividad se recomienda acceder a recursos técnicos generados a lo largo de casi 10 años que se encuentran en; así mismo se sugiere participar activamente a las iniciativas de la FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Estas propuestas buscan equilibrar la inversión del estado en el perfeccionamiento y tecnificación de la agricultura. www.agrirural.org; así mismo se sugiere participar activamente a las iniciativas de la FAO y el Instituto Interamericano de

Cooperación para la Agricultura (IICA). Estas propuestas buscan equilibrar la inversión del estado en el perfeccionamiento y tecnificación de la agricultura.

Conservación de los enemigos. Luego de su independencia el Perú enfrentó muchos conflictos internos y externos, uno de los primeros fue con la Gran Colombia (compuesta por lo que hoy son Ecuador, Colombia, Venezuela y Panamá), posteriormente llegaron conflictos bélicos con Ecuador, Bolivia, Chile y Brasil; es decir, el Perú ha estado en conflictos con casi todos los países de la región y no necesariamente por ambiciones o pretensiones del propio Perú, sino más bien por reclamaciones de territorios o posicionamiento geopolítico económico de las otras naciones (Lexus, 2000) . Sin embargo, en la actualidad el Perú no mantiene ningún conflicto o disputa referidas a temas territoriales con ningún país, el último episodio fue cerrado con Chile en el 2014 con el fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya (Calle, 2017).

Los enemigos con los que se enfrenta el Perú son de otro orden, pues el estado peruano busca crecer y desarrollarse económicamente y para ello debe participar en un mercado global altamente competitivo. El Perú busca intervenir en el mercado global en diferentes sectores, siendo los principales el agrícola, pesquero, turístico y minero; en cada uno de ellos encuentra potenciales competidores sobre los que se debe imponer; así, por ejemplo, el Perú se consolidó como el principal exportador de la Comunidad Andina de Naciones en el 2017, superando a Colombia, Ecuador y Bolivia; por otro lado, en el sector turismo el Perú tiene franca disputa con turistas con Argentina, Chile, Brasil y México, estos dos últimos son los que capturan la mayor cantidad de turistas de interés para el Perú.

3.1.4. Influencia del análisis en La Mar

Luego de haber ejecutado el análisis tridimensional de las naciones, se puede hacer una proyección hacia la Provincia de La Mar, ubicada en el centro sur del Perú compartiendo su territorio entre la sierra y selva del país. Las aspiraciones de crecimiento económico del

Perú se proyectan a esta provincia, buscando su mejora económica en armonía con la forma de vida del lugar; la superficie de La Mar coincide con la distribución del territorio nacional, teniendo un territorio considerable para la agricultura y ganadería, principales actividades económicas de la provincia.

Dentro de las potencialidades del país en La Mar se resalta su clima propicio para la agricultura y ganadería, su enorme riqueza histórica-cultural que puede promover el turismo, su población dispuesta a trabajar desde los 14 años y su carácter innovador, creativo y tenaz de esta población (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016). Finalmente, la manera como el Perú maneja sus relaciones con países económicamente influyentes, mediante tratados de comercio, permitirá la posibilidad de canalizar la producción agrícola y turismo de La Mar a otros países.

3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad, en términos generales, dependerá de una serie de factores dinámicos, por ejemplo, el entorno globalizado, las economías de libre mercado, innovación, uso de tecnología y aplicación del know-how, entre otros factores (D'Alessio, 2015). En general esto se aplica para las organizaciones, pero también a las naciones, en este sentido Porter (2004) define cuatro fortalezas del poder que, en conjunto con el azar y el gobierno, tendrán relación directa con la competitividad de las naciones; estas fortalezas son las siguientes: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, y d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo con Pino (2018), la productividad es un factor que relaciona lo que se invierte para obtener algo, y la competitividad, en el caso de un país, se refiere a la capacidad de poder atraer inversiones, así mismo, nos indica que una mayor competitividad genera

mayor productividad, sin embargo, mayor productividad no necesariamente significa mayor competitividad. A su vez Zúñiga (2018) indicó que el incremento de la productividad está relacionada al uso más eficiente de sus tres factores principales: la fuerza laboral o capital humano, capital financiero y tecnología; en América Latina, el factor de productividad ha decaído en 0.11% entre los años 1960 al 2017.

En cuanto a la competitividad, el Foro Económico Mundial (2017), define la misma como un conjunto de factores, instituciones y políticas que determinan la productividad de un país; este foro ha publicado su informe anual de competitividad 2017-2018 en donde se analiza 12 pilares sobre los cuales se evalúa la competitividad de los países; en la Tabla 4 se aprecia la evolución del Perú en estos 12 pilares. En general, el reporte de competitividad ubica al Perú en la posición 72 con tendencia negativa de 5 puntos, pues en el periodo de evaluación anterior 2016 – 2017, el país ocupaba la posición 67; desciende en 7 pilares y solo asciende en 4 manteniendo un pilar sin variación.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el último trimestre del 2017 la demanda interna del Perú alcanzó un 5% de crecimiento, esta tasa ha sido la más alta desde el 2013. Este comportamiento de expansión de la demanda se mantuvo durante el primer trimestre del 2018, sin embargo, la tasa de crecimiento solo alcanzó 4%, esta expansión se ve soportada por el consumo, la inversión privada y el gasto público, la tabla 5 muestra la composición de la expansión de la demanda en el primer trimestre del 2018. (BCR, 2018).

Haciendo referencia a lo indicado por Porter con respecto a que “la calidad de la demanda es más importante que la cantidad para determinar una ventaja competitiva” (D'Alessio, 2015, pág. 110), la demanda no solo muestra un dato de crecimiento aislado o puntual, sino que muestra un incremento gradual y constante durante los último 4 trimestres (0.4, 2.0, 4.3 y 4.0), es decir no es una expansión aislada.

Tabla 4

Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad

Pilares	2017 - 2018		2016-2017		Comportamiento
	Posición	Valor	Posición	Valor	
Instituciones	116	3.2	106	3.4	Desciende
Infraestructura	86	3.8	89	3.6	Asciende
Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4	Desciende
Salud y educación primaria	93	5.4	98	5.3	Asciende
Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1	Desciende
Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4	Desciende
Eficiencia de mercado laboral	64	4.3	61	4.3	Desciende
Desarrollo del mercado de financiero	35	4.5	26	4.7	Desciende
Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6	Asciende
Tamaño de Mercado	48	4.5	48	4.4	Igual
Sofisticación en material de negocios	80	3.8	78	3.8	Desciende
Innovación	113	2.8	119	2.8	Asciende

Nota. Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2017-2018", por World Economic Forum, 2017

Tabla 5

Producto Interno Bruto por Tipo de Gasto

	Estructura % del PBO 2017	2017				Año	2018		Diferencia IT.18-IT.17
		IT	IIT	IIIT	IVT		IT	IT.18-IT.17	
I. Demanda interna	97,4	-0,4	-0,4	2,0	4,3	1,6	4,0	4,4	
Consumo privado	63,7	2,2	2,5	2,7	2,6	2,5	3,2	0,9	
Consumo público	11,5	-8,4	-0,7	2,7	8,3	1,0	5,2	13,6	
Inversión privada	18,0	-5,3	-2,6	5,5	3,2	0,3	5,3	10,5	
Inversión pública	4,4	-17,4	-5,7	5,5	1,6	-2,3	4,0	21,4	
Variación de Inventarios (Contribución)	-0,2	0,6	-0,5	-1,3	0,8	0,1	0,2	-0,4	
II. Exportaciones	27,6	12,4	13,4	6,6	-0,7	7,2	4,0	-7,1	
III. Importaciones	25,6	4,4	4,4	4,1	7,1	4,0	7,0	6,6	
PBI (I+II+III)	100,0	2,6	2,6	2,7	2,2	2,5	3,2	1,0	
Nota									
Gasto Público	15,9	-10,5	-2,0	3,5	6,2	0,1	5,0	15,5	
Demanda interna sin inventarios	97,6	-1,1	0,9	3,4	3,4	1,7	3,8	4,9	

Nota. Variación Porcentual respecto a similar periodo del año anterior. Precios de 2007.

Tomado de "Reporte de Inflación diciembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019", Banco Central de Reserva, 2018. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El PBI peruano es impulsado principalmente por los sectores de pesquería, minería y construcción (Flores, 2018), por lo que el PBI está compuesto principalmente por sectores competitivos a nivel mundial, en este sentido y de acuerdo a lo indicado por OBS Business School (2017) la competencia se incentiva por la rivalidad de las empresas en cada uno de los sectores, motivando la innovación, calidad y mejores estándares de la oferta entre otros aspectos. En los rankings mundiales de competitividad Perú ocupa lugares principales cuando se compara con los pares de la región, esto genera y permite ser visto cómo uno de los principales países que puede atraer inversión extranjera en la región.

Dentro de este contexto, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF, 2018) definió una estrategia, basada 8 ejes principales, que permitiría mejorar la infraestructura física y tecnológica y promover la rivalidad empresarial, estos son:

- Contar con una infraestructura de calidad y orientada al cierre de brechas y resiliente ante desastres naturales; es decir buscar invertir, ejecutar proyectos de infraestructura de calidad y garantizar su sostenibilidad.
- Fomentar la educación básica, y superior, así como de mecanismos formativas alineados a las necesidades productivas; para ello el estado deberá promover la educación básica, la formativa productiva y la educación superior.
- Fomentar el empleo formal; impulsando normas que generen mayor dinamismo en el mercado laboral e implementar proceso de fiscalización que garanticen el emplear formal en las empresas.
- Consolidar una estructura comercial ágil y confiable para impulsar las exportaciones e importaciones; promover la internacionalización de empresas mediante participación activa de organismos de comercio exterior a cargo del estado, en adición, buscar mejorar los servicios logísticos.

- Generación, transferencia y financiamiento de la I&D; promover la innovación y la propiedad intelectual y disponer financiamiento público y privado.
- Fortalecer la institucionalidad del país para el desarrollo de oportunidades de los ciudadanos y los negocios; propiciar la descentralización, políticas anticorrupción mediante una gestión estatal transparente y sostenible.
- Generar un marco adecuado para facilitar los negocios; promover la simplificación administrativa y la integración operativa de diversos organismos del estado, todo esto buscando una gestión empresarial más eficiente y productiva.
- Incrementar el acceso a financiamiento local y externo; promover el financiamiento a empresas con potencial productivo, impulsar el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) y la participación en los mercados de capitales.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el marco de los sectores relacionados que permiten el desenvolvimiento de los principales ejes o motores de la economía peruana, se presenta una gran deficiencia para que su potencialidad pueda ser impulsada de forma constante y armónica. La principal limitante que aqueja el desarrollo peruano en sus sectores principales es la infraestructura vial.

Con respecto a la agricultura, la característica de este sector es su heterogeneidad en cuanto a unidades productivas, la gran mayoría de tierras productivas son cosechadas por pequeños agricultores con mucha deficiencia de recursos y soporte tecnológico (Banco Mundial, 2018); en cuanto a los sectores relacionados y de apoyo, podemos citar al estado como un elemento articulador en el desarrollo de aspectos de infraestructura, principalmente mejorando las precarias rutas de acceso y obras de irrigación, pero también como promotor y difusor de tecnología, esto a través de políticas de descentralización, empoderando en la toma de decisiones a las regiones y autoridades locales, y en el fortalecimiento de instituciones

como el MINAGRI, PRODUCE y MIDIS, instituciones relacionadas directamente con la producción, así como a las agencias regulatorias como SENASA y ANA (Banco Mundial, 2017).

En adición, considerando que la tecnología e innovación es un elemento importante en la competitividad, la labor del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), cuya misión, como bien lo publica en su portal web, es “Liderar la investigación y contribuir a la innovación agraria inclusiva y sostenible en coordinación con los actores del Sistema Nacional de Innovación Agraria – SNIA para promover el sector productivo con seguridad alimentaria” (Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA, s.f.). Sin embargo, a pesar de la importancia de la tecnología e innovación y de los esfuerzos de INIA, en el Perú no se ha logrado extender e implementar los conocimientos tecnológicos y esquemas innovadores a lo largo del país; de esta forma, quienes más se ven beneficiados por la adopción tecnológica son las grandes empresas agrícolas (Banco Mundial, 2018).

3.2.5. Influencia del análisis en La Mar

La competitividad de La Mar, como proyección de las cuatro fortalezas del Perú, analizadas previamente, en cuanto a los factores de la producción, está afectada por la corrupción y falta de una organización institucional y pública adecuada, incluso el alcalde del período 2017 fue encarcelado por actos de corrupción. La región de Ayacucho, en donde se encuentra La Mar, no ha realizado esfuerzos para fortalecer la institucionalidad y no ha tomado decisiones concretas y reales dentro de su potestad descentralizada para beneficio de las diferentes provincias de la región, como por ejemplo el mejoramiento de infraestructura que se encuentra en condiciones precarias. Así mismo, las condiciones para el crecimiento y cuidado del capital humano son similares y más críticas que en el país; con ello la innovación y tecnología no se ha tenido mejora concreta alguna. La Mar no tiene influencia relevante dentro de las actividades económicas principales del Perú, por lo que su enfoque debería

focalizarse en crear y fortalecer una infraestructura necesaria para el desarrollo de la economía sostenible y utilizar los recursos existentes para un desarrollo propicio.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistémico de la exploración del entorno y análisis de la industria, desarrollando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas, generando como resultado el análisis PESTE. El análisis permite ofrecer información relevante para iniciar el proceso contundente a la formulación de estrategias para sacar ventaja de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conociendo los factores claves para tener el éxito y vencer a los competidores (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según el artículo 191 del título IV y capítulo 14 de la Constitución de 1993, los gobiernos regionales cuentan con autonomía política y administrativa en asuntos de su competencia. La estructura orgánica lo conforman el gobierno regional como órgano normativo y fiscalizador, el presidente como órgano ejecutivo, y el consejero de coordinación regional integrado por los alcaldes provinciales y representantes de la sociedad civil. El presidente, vicepresidente y todo el consejo regional son elegidos por un periodo de cuatro años teniendo la opción de ser reelegidos por sufragio (CPP, 1993).

El 18 de noviembre del 2002, mediante la Ley número 27867 el Congreso de la República durante la presidencia del Sr. Carlos Ferrero aprobó la ley Orgánica de Gobiernos Regionales cuyo fin es fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública, privada, el empleo garantizado, el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades en sus pobladores, en coordinación a los planes regionales y locales de desarrollo. Además, que la misión de los gobiernos regionales es dirigir y coordinar la gestión pública regional con relación a los competencias exclusivas, delegadas y compartidas, en el

marco de las políticas nacionales y sectoriales, con fin de contribuir el desarrollo integral y sostenible de la región (Ley 27867, 2002).

En el año 2000 el congreso de la República promulgo la Ley N° 27360 promoción agraria que beneficia tributariamente a todas las empresas agroindustriales reduciendo el impuesto a la renta de 30% al 15% bajo la condición de formalizar a los trabajadores. La ley también favorece al empleado ya que obliga a las empresas el pago de horas extras, pago de CTS, gratificaciones, vacaciones y servicio de salud. Para el último beneficio de salud, el gobierno subsidia a las empresas agroexportadoras reduciendo el pago de 9% a 4% por trabajador. La ley tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del 2021 con opción de ampliar su fecha (Miranda, 2018).

Una característica en el Perú es la concentración de poder político y económico generado por un desequilibrio entre Lima y las regiones, poniendo en evidencia la exclusión social y económica con una dimensión territorial. La regionalización es una modificación del ordenamiento del territorio, lo que significa poner en discusión elementos centrales del modelo del desarrollo nacional. Los gobiernos regionales y locales deben de asumir la responsabilidad en diseñar e implementar las políticas sociales, de manera que pueda facilitar la ejecución de estrategias de desarrollo y asegurar un eje de crecimiento prioritario a la educación y salud (Azpur, 2005).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En lo que va del siglo, la economía peruana ha tenido dos fases con respecto al crecimiento económico, desde el año 2002 al 2013 el Perú se diferenció como uno de los países de más alto dinamismo en América Latina con una tasa promedio en su PBI del 6.1%, esto gracias a un entorno exógeno favorable, prudentes políticas macroeconómicas y reformas estructurales crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Posteriormente del año 2014 al 2017, la economía se desaceleró principalmente a

consecuencia de la caída internacional del precio de los *comodities* producto de la minería, lo que hizo contraer la inversión privada, disminuyó los ingresos fiscales y produjo desaceleración del consumo (Banco Mundial, 2018).

La economía peruana en el año 2017 registro un decrecimiento del 1.5% con respecto al 2016, cayendo después de tres años consecutivos de crecimiento desde el 2014 con una tasa promedio del 3.2% (ver tabla 6). Si bien el PBI estuvo por debajo de lo esperado, el escenario pudo haber sido peor, ya que dos factores hicieron atenuar el efecto sobre el producto, primero fue la prudencia con respecto al manejo de la política fiscal, monetaria y cambiaria, permitiendo sobrellevar la caída del ingreso fiscal sin ajustes drásticos en el gasto, y por otro lado contar con las reservas internacionales permitiendo un ajuste ordenado con el tipo de cambio. Segundo, el aumento de la producción minera, la maduración de proyectos que se habían iniciado durante los años de auge, lo que hizo fue el impulso de las exportaciones contrarrestando la desaceleración de la demanda interna (Banco Mundial, 2018).

Tabla 6

Evolución histórica de los principales indicadores de la economía peruana

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda Int.	12.1	13.6	-3.3	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	1.1	1.3
Exportaciones	6.8	7.1	-0.8	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.9	4.0	9.5	8.5
Importaciones	21.3	24.1	-16.7	26.0	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2	4.0
PBI	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5

Nota. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR). 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

La inflación disminuyó de 3.17% en agosto a 1.54% noviembre del 2017, por la reversión del choque de oferta persistentes que afectaron los productos agrícolas, como déficit hídrico de finales del año 2016 y principios del 2017 por el fenómeno El Niño Costero. Además, las expectativas de inflación a doce meses siguieron descendiendo, ubicándose debajo de la meta del año; la inflación en el año 2017 promedio se mantuvo por debajo del 2% debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios

en los años 2016 y la primera mitad del 2017. De igual modo se espera que la inflación exceptuando los sectores de energía y alimentos continúen reduciendo hasta el 2%, teniendo un contexto de ausencia de presiones inflacionarias de demanda e inflación importada moderada (BCR, 2018).

El sistema económico se sobrepone a los actos de corrupción en el poder económico y político; para la operación Lava Jato iniciados en Brasil extendiéndose en varios países de Sudamérica incluyendo al Perú dañó la imagen de altos funcionarios políticos en casos de corrupción por millonarios actos de sobornos. Ante estos casos el perjudicado es la población en general, por asociar que el Estado y la sociedad guardan una relación negativa desfavoreciendo la inversión privada y pública también. Es una oportunidad para reconstruir una democracia libre que excluya a desastres políticos y de una autenticidad al país (Peña, 2017).

La proyección de crecimiento para el año 2018 se promedia en 4.2% pese a que bancos internacionales aseguran que estará por debajo del 4%, según Jorge estrella gerente general del BCR, asegura que la incertidumbre política en el año no afectará las decisiones de inversión de agentes económicos, asimismo comentó que los precios de los commodities están más altos de lo que se tenía previsto. Este escenario positivo del país también lo es para el resto de los países de la región, mostrando una recuperación sólida de la economía global con un promedio del 3% para el 2019. El crecimiento económico del país en la actualidad se concentra en la capacidad de exportación de insumos básicos haciendo que ingresen fuertes capitales para la activación de economía. La variación de los precios que se fijan en los mercados globales afectó de forma directa al país al ingresar menor cantidad de capitales generando detrimento en el flujo interno.

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

La tasa de crecimiento poblacional en el Perú viene disminuyendo de manera pronunciada desde el año 1980, de 2.4% a 1.7% anual al 2003. Pese a ello la población total ha seguido creciendo de 17.3 millones a principios de 1980 a 27.1 millones al año 2003. La población peruana está en transición demográfica, donde pasa de altas a bajas tasas de natalidad y mortalidad, lo que hará influir en la estructura de edades del país en los próximos años. Uno de los retos que enfrentará el Perú en el mediano y largo plazo es asegurar un sistema de seguridad social capaz de mantener a una población en proceso de envejecimiento. Asimismo, ocasionará un incremento de cifras de mortalidad, haciendo que el número de defunciones aumente de 158 mil por año hasta un 200 mil proyectado al 2020 (Aramburu & Mendoza, 2003).

Los tres principales factores demográficos que han hecho la actual distribución de edades y principales tendencias en el Perú son: (1) la incorporación de la mujer en la fuerza laboral, (2) la distribución de la población y (3) la consecuente organización de recursos y actividades. Las tendencias demográficas presentarán grandes desafíos para las políticas públicas a ejecutarse, la tasa de crecimiento poblacional ha venido descendiendo y ello se asocia normalmente a mayor bienestar económico y social para un país, este hecho se traduce en una fuerza laboral en explosión con bajos niveles de productividad, un envejecimiento paulatino de la población y acentuación de brechas entre los niveles de desarrollo entre regiones (Aramburu & Mendoza, 2003).

La pobreza monetaria en el 2017 afectó al 21.7% de la población, aumentando en 375 mil personas, elevando en 1% con respecto al año 2016. Cabe mencionar que del año 2007-2017 la pobreza disminuyó en 20.7% siendo en número 5,180,000 personas que salieron de la pobreza. Para medir la pobreza es necesario contar con el valor de la canasta mínima alimentaria y no alimentaria, siendo esta la línea de la pobreza, cuyo costo por año en el 2017

fue de S/ 338 por persona. Las personas cuyo gasto per cápita es menor son considerados pobres, asimismo los pobres extremos son los que no cubren la canasta alimentaria de S/ 183 per cápita (INEI, 2018). El ingreso real promedio por persona mensual se situó en 962 soles en el año 2017 y con respecto al año 2016 disminuyó en 1.5%, sin embargo, en los últimos cinco años el ingreso real per cápita aumentó en 3.8%. Al comparar el coeficiente Gini (ver tabla 7), indicador que mide la desigualdad en el ingreso se observó que en los últimos cinco años ha disminuido en 0.01 y en los últimos diez años disminuyó en 0.07 al pasar del 0.50 al 0.43 (INEI, 2017).

El perfil de la población en situación de pobreza respecto de la educación refiere a que el 50.1% es aquel que nunca cursó un año de educación primaria o nunca cursó algún nivel de educación, entre la población de edad escolar de 3 a 24 años, el 24% no están asistiendo a la educación inicial o no están recibiendo algún aprestamiento escolar. Con relación a la educación superior, el 89.6% de los jóvenes de 17 a 24 años no asisten.

Tabla 7

Índices de pobreza en el Perú

	Ingreso real promedio per cápita en soles	Coficiente Gini	Pobreza Monetaria
2007	765	0.50	42.4
2008	783	0.48	37.3
2009	825	0.47	33.5
2010	856	0.46	30.8
2011	879	0.45	27.8
2012	927	0.45	25.8
2013	934	0.44	23.9
2014	944	0.44	22.7
2015	946	0.44	21.8
2016	977	0.44	20.7
2017	962	0.43	21.7

Nota. El coeficiente Gini es un indicador que se utiliza para medir la desigualdad en un país. La medición es una escala del 0 al 1, donde 0 es la igualdad total y 1 la máxima desigualdad. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). 2018. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/presentacion_evolucion-de-pobreza-monetaria-2017.pdf

Con relación a la salud, el 82.3% de la población en pobreza tienen algún seguro de salud, principalmente el Seguro integral de Salud-SIS con el 90.7%, seguido por EsSalud 9.0% y el 0.3% en otros. Cabe recalcar que la población ocupada en situación de pobreza

labora principalmente en la agricultura, con una ocurrencia del 54% y el 94.2% que trabajan en empleos informales (INEI, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Estado Peruano en el año 2002, con la Ley N° 27690, y con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) elaboró un Plan nacional de emergencia en apoyo de la ciencia, tecnología e innovación, contando con diferentes sectores de gobierno, empresa privada, universidades, instituciones científicas y colegios profesionales. Con esa base se logró en el año 2005 un grupo de gestión encargado de integrar avances logrados hasta la fecha en formulación al plan. La ley busca promover el uso de recursos privados y públicos en investigación y desarrollo (I+D), lo cual hace más eficiente la consolidación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT), pero con débiles coordinaciones y comunicaciones entre sus actores (universidades, institutos de investigación, empresas). Se precisa en la ley la responsabilidad del Estado en el ámbito de la CTI, definiendo instrumentos financieros para permitir realizar metas indicadas (SINACYT, 2006).

Los efectos de no invertir en tecnología y ciencia en el Perú por muchos años está haciendo sentir sus efectos, el crecimiento económico está basado en actividades mercantilistas que aportan en gran medida al PBI, pero no demuestran ser sustentables en el tiempo debido a que está sujeta a las fluctuaciones del precio de las materias primas en los mercados internacionales siendo muchas veces variables. La historia de diversos países desarrollados demuestra que son insuficientes las actividades mercantiles si no existen productos o servicios que contengan un alto valor agregado, donde industrias de transformación juegan un rol fundamental. Las exportaciones de minerales contribuyen significativamente al crecimiento macroeconómico, pero sin un procesamiento estamos destinados a que importemos precios elevados al comprar las mismas materias primas

convertidas en equipos electrónicos, electrodomésticos y vehículos. Por el posicionamiento económico y los resultados de las calificadoras de riesgo, el Perú tiene la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con países desarrollados para obtener transferencias de ciencia y tecnología requerida, encaminándose en un plazo aproximado de diez años para ver los primeros resultados. Según el Encuentro Científico de invierno (ECI) el Perú es poseedor de amplio talento en hombres y mujeres (Pasco, 2011).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente que tiene como misión asegurar el uso sostenible de los recursos naturales conservando la calidad ambiental en forma paralela. Así también, buscar el beneficio de las personas de manera normativa, descentralizada, efectiva y articulada con las organizaciones públicas, privadas y sociedades civiles (MINAM, 2017). El Ministerio del Ambiente además de asumir toda la responsabilidad del cambio climático, se le agrega todo lo relacionado al sector hídrico, en búsqueda de mejorar la conformación de cuencas, calidad de agua e inversiones en el tratamiento de aguas residuales (Mora, 2017).

Con la finalidad de continuar con la conservación del medio ambiente, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo aprobó una política ambiental en el sector turismo, la norma establece apoyar y promover el uso sostenible de los recursos naturales y ambientales en general, implementando medidas que contribuyan y prevengan la contaminación ambiental y conservación de la biodiversidad; estos y entre otros lineamientos se detallan en la Ley N°28611 (SPIJ, 2006).

A marzo del 2017, el Perú cuenta con 322 proyectos de inversión pública en servicios eco sistémicos viables, con un importe aproximado de 1,537 millones de soles, siendo la región de Ancash la que presenta mayor monto de inversión programados con un 11.58% de este importe; otras regiones con altas inversiones son: Cusco (10.62%), Apurímac (9.95%), Cajamarca (8.79%), Huánuco (8.02%), Loreto (7.99%) y Ayacucho (7.86%) (MINAM,

2017). Sin embargo, la ministra Fabiola Muñoz indicó que se requieren unos cien millones de dólares adicionales para promover las plantaciones forestales o productos no maderables (Gobierno Perú, 2018).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como producto del análisis PESTE, realizado previamente, se pudo determinar oportunidades y amenazas relacionados con la influencia externa en el país y de las cuales podría beneficiarse o de las que se debería cuidar; cabe indicar que los pesos relativos y valor de calificación se ha obtenido por consenso del grupo que ha llevado a cabo este plan estratégico en línea con los objetivos a largo plazo referidos al incremento de la industria del cacao, café y turismo así como su repercusión en el incremento del empleo. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incremento del comercio internacional del cacao, café	0.10	1	0.10
2 Ampliación de la ley de promoción agraria	0.06	2	0.12
3 Aumento del precio internacional del cacao	0.07	1	0.07
4 Baja participación de las exportaciones del Perú de cacao y café orgánico en términos relativos frente al comercio internacional	0.04	3	0.12
5 Incremento del consumo de productos orgánicos	0.08	1	0.08
6 Aceptación de la calidad del cacao Peruano	0.02	2	0.04
7 Apertura de nuevos mercados (China, India)	0.04	2	0.08
8 Tecnología de cultivo disponible	0.04	1	0.04
9 Posibilidad de atender demanda turística nacional e internacional	0.05	2	0.10
10 Generación de alianzas con operadores turísticos cercanas (Ayacucho Huamanga)	0.04	1	0.04
11 Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889)	0.02	1	0.02
12 Posibilidad de atender a clientes en otras estaciones del año	0.04	1	0.04
Subtotal	0.60		0.85
Amenazas			
1 Posible entrada de Colombia comercio internacional de cacao	0.07	1	0.07
2 Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola	0.10	2	0.20
3 Fenómeno del Niño - Aparición de fenómenos natural adversos	0.05	2	0.10
4 Barrera de ingreso a mercados	0.06	1	0.06
5 Aparición de nuevas plagas	0.01	2	0.02
6 Generación de otras ofertas de descanso con clima similares	0.05	2	0.10
7 Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (ej. Seguridad)	0.06	1	0.06
Subtotal	0.40		0.61
Total	1.00		1.46

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.5. La Mar y sus Competidores

Según Porter (2004), la intensidad de la competencia varía de acuerdo con las industrias, el grado de competitividad es más intenso en industrias de bajo retorno. En el caso de las provincias la teoría de Porter es aplicable ya que estas no serán ricas por los recursos naturales con los que cuentan sino por la forma como se aprovechen y en la inversión en tecnología, infraestructura y servicios permitiendo el desarrollo social, económico, cultural de la población. La competitividad de una determinada industria está compuesta por: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) ingreso potencial de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los compradores y (e) rivalidad entre empresas competidoras (D'Alessio, 2015).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para su desarrollo estratégico, la provincia de La Mar cuenta con dos tipos principales de proveedores, el primero tipo son los proveedores de recursos financieros y el segundo tipo son los proveedores de bienes y servicios, ambos son necesarios para ejecutar los planes estratégicos que se definan. En el primer grupo el principal proveedor de la provincia es el estado, representado por el gobierno regional de Ayacucho, es mediante las transferencias y proyectos de inversión del gobierno regional que la provincia puede viabilizar sus proyectos (MEF, 2017). El poder de negociación que tiene el gobierno regional es bastante alto y es de índole político, es decir, el gobierno regional destinará recursos para proyectos que le generen réditos políticos a corto plazo.

En el segundo grupo, encontramos a los diversos proveedores del estado que deben de inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores y su selección, para brindar servicios o proveer bienes, es principalmente mediante concursos públicos. El poder de negociación de este tipo de proveedores es bastante bajo y es usualmente la autoridad provincial quien tiene control sobre los mismos; sin embargo, hay sectores donde no existe muchos proveedores y

es donde un proveedor dominante podría tener alto poder de negociación. En el año 2013 en el rubro de servicios y bienes tuvo un promedio de 1.5 y 1.4 para obras, quiere decir que entre el 72% al 75% de los ítems se adjudicó al único postor. Esto fortalece el poder de negociación de los proveedores por no tener competencia (OSCE, 2015).

Finalmente, es importante mencionar que, para potenciar el desarrollo de los productos estratégicos de la provincia de La Mar, también se requieren analizar los proveedores de financiamiento, servicios y bienes que atienden a los agricultores directamente, este tipo de proveedores tienen mucho poder de negociación ante los agricultores, esto principalmente porque la mayoría de ellos son familias, pequeñas organizaciones o empresas dedicadas a la cosecha de café y cacao; de la misma forma se debe considerar el análisis de los proveedores para los pequeños negociantes y empresas dedicadas al turismo.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Se El poder de negociación de los compradores difiere para cada uno de los productos o servicios principales del plan de desarrollo estratégico de La Mar. Para el caso del café, los compradores se concentran en pocos países, principalmente Estados Unidos y la Unión Europea (International Coffee Organization, 2018); si bien el café se comercializa en las bolsas de valores del mundo, el precio del mismo se establece por efectos de los niveles de producción y de compra, cabe indicar que la producción del café, debido al ser un producto agrícola, depende de muchos factores y por tanto el precio del mismo tiene fluctuaciones periódicas y no está sujeta a poder de negociación directa de parte de los compradores (International Trade Centre, 2018).

Otro de los productos estratégicos para La Mar es el cacao, al igual que el café, este producto también se comercializa dentro de las principales bolsas de valores del mundo, pero su precio está determinado por muchos factores referente al proceso de producción, tales

como el clima, las placas, factores políticos, entre otros (Quintero & Diaz, 2004); los principales importadores son la Unión Europea y Estados Unidos, aunque sus principales empresas importadoras no cuentan con poder de negociación claro. En cuanto al turismo, el poder de negociación de los compradores es bastante alto, pues ellos determinan el lugar en donde hará turismo, sin embargo, en algunas ocasiones al llegar al lugar turístico y dependiendo de número de turistas, este poder de negociación se verá disminuido.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Con respecto a productos sustitutos a los que puede potencialmente ofrecer La Mar, el turismo de descanso, ecológico y de aventura que se ofrece es el más propenso a los sustitutos, pues muchos turistas nacionales podrían cambiar el turismo ofertado por La Mar por otro que ofrezca las mismas características y objetivos de descanso en familia que se busca, por ejemplo, descanso en las playas en conjunto con deportes acuáticos y otros; es decir, es bastante posible sustituir el tipo de turismo que ofrece La Mar.

En segundo lugar, otro producto que el mercado podría remplazar sería el café, como lo indicaron Castrillón, Morán, Prado y Zevallos (2017), el café tiene dos grupos de compradores, el primero relacionado a aquellos que aprecian su aroma, sabor y características propias del café; el segundo, está más orientado a sus propiedades energizantes. Para el primer grupo, encontrar un sustituto de café, sea algo complicado, aunque la achicoria, malta y algunos tés podrían ser sustitutos del café, probablemente no ofrezcan las mismas sensaciones a este grupo de consumidores de café; en cuanto a los sustitutos para el segundo grupo, podemos encontrar una variada y surtida gama de productos energizantes que proveen la misma propiedad que se le atribuye al café.

Finalmente, el cacao quizás sea el producto con mayor complejidad de sustitución, no solo por sus propiedades y características propias, sino porque es la base para la producción del chocolate, más aún cuando se habla de chocolates de alta fineza que requieren un cacao

fino de aroma. De manera general, algunos sustitutos del cacao que puede utilizarse como base para la elaboración de algunos productos, uno de ellos es el NeoCacao desarrollado y comercializado por SAPORITI S.A., el cual puede sustituir el cacao en un 30%, 50% e incluso un 100% (Hollmann, 2012); así mismo, EcoAlgrano (2018), propone a la harina de algarroba, como un excelente sustituto de cacao, pues posee un color marrón intenso y es naturalmente dulce con un sabor muchas veces confundido con el cacao.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En Los productos y servicios que tiene mayor posibilidad de ser colocados en los mercados nacionales e internacionales por La Mar, tienen importantes barreras de entrada que hace complicado el ingreso de nuevos entrantes en el mercado; en el caso del Cacao, tal como lo indicó Romero (2016), tienen dos barreras, la primera es el clima y ubicación geográfica de trópico ecuatorial y, la segunda, es ser reconocidos con productores de cacao fino de aroma, tipo de cacao que requiere de mayor cuidado de cosecha y por tanto menos rendimiento por hectárea; en cuando al café, la situación es muy similar, como lo indicó Te y Café (2018), el cultivo de este producto básicamente se da en el trópico ecuatorial y se valora la calidad del mismo.

Sin embargo, en el caso del cacao, en donde actualmente el reconocimiento del Consejo Internacional de Cacao (ICO por sus siglas en inglés) es un excelente soporte para entrar a este mercado, hay nuevas posiciones en donde se discrepa sobre técnica o metodología usada para la determinación y clasificación de cacao fino de aroma; esta situación posibilita que existan otros países que aparezcan en el mercado ofertando cacao fino de aroma, tal es el caso de Tanzania o Guatemala, aunque este último ha ingresado a la lista de la ICO en el 2016 pero solo reconociendo el 50% de su producción (Iniciativa Latinoamericana del Cacao, 2018).

En el caso del turismo de descanso, ecológico o de aventura, que es el que puede promover con mayor éxito la provincial de La Mar, las barreras de entrada son también naturales (paisaje, clima entre otros), aunque casi todas las regiones del Perú son destino de algún turista nacional que busca descanso en familia, la selección de las mismas se basan no solo es su atractivo natural, sino en aspectos de costos y sus facilidades de alojamiento (PROMPERU, 2016), por lo que una provincia que no ha estado considerado como un destino de este tipo de turismo, podría ingresar al mercado si se focaliza en promocionar paquetes y servicios turísticos económicos y con buenas facilidades para una estadía agradable.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La provincia de La Mar, de acuerdo a sus productos potenciales, tiene algunos competidores relevantes en el mercado nacional e internacional. En cuanto al cacao fino de aroma, La Mar tiene varios competidores nacionales e internacionales que son productores de este tipo de Cacao; en el ámbito nacional, los competidores nacionales se encuentran las regiones de San Martín con un 43% de la producción nacional, Junín con el 18% y Cusco con un 9%, Ayacucho, región en donde se encuentra La Mar, aporta un 6% de la producción nacional. La rivalidad de la producción nacional, se focaliza principalmente en lograr un mayor rendimiento de cacao por hectárea buscando una combinación adecuada de tipos de cacao y adecuado proceso de cultivo para evitar plagas. La producción peruana, en general, está compuesta por alrededor del 45% de cacao fino de aroma y 55% común (Romero, 2016).

En el ámbito internacional, de acuerdo por lo indicado por Romero (2016), los principales productores de cacao fino de aroma en la región en el 2013 fueron: Ecuador con una producción de 23.62% de la producción de este tipo de cacao mundial, México con 20.11% y Colombia con el 10.89%; cabe precisar que el Perú se encuentra en el tercer lugar con una producción del 13.21%. Todos estos competidores se encuentra en una zona de clima

propicia para la producción de este tipo de cacao, sus principales esfuerzos están relacionados a mantener la denominación como exportadores de cacao fino de aroma y porcentaje de su producción total de este tipo de café que le asigne el Consejo Internacional de Cacao; en este sentido, si bien Perú se mantiene como productor de cacao fino de aroma, su porcentaje de producción ha bajado al 75%, mientras que México se mantiene en 100% y Colombia en 95%.

Con respecto al Café, a nivel internacional, específicamente en el continente americano los mayores productores de café son Brasil, con una participación de la producción anual de 30.16%, Colombia con un 9.42% y México con 2.72%, Perú es el cuarto en América con una participación de la producción mundial de 2.23%; es importante anotar que de estos tres competidores, Brasil no se caracteriza por su calidad sino por su cantidad de producción, en cambio Colombia se destaca por su calidad y, por último, México trata de posicionarse por su calidad. Las regiones productoras más destacadas dentro de cada uno de estos países son: en Brasil, Sao Paulo y Minas Gerais; en Colombia, Caldas y Risaralda; finalmente en México, Veracruz y Oaxaca (Té y Café, 2018).

Los productores nacionales de café competidores de La Mar son, principalmente, las provincias de las regiones Cajamarca, con una participación en la producción nacional del 33.4%; Amazonas, con el 20.06% y San Martín con un 11.38% de participación. Es importante mencionar que las variables de competitividad de estas regiones y provincias están dadas por sus condiciones climáticas y su cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo del café, principalmente del tipo Typica. (Vigo, 2017).

Por otro lado, el turismo, específicamente turismo de descanso, ecológico y de aventura, que puede ofrecer La Mar, tiene como principales competencias, de acuerdo a lo indicado por PROMPERU (2016), a Lima con un 23% de captación de turistas, Ica con 12% y Junín con 8%; la rivalidad se concentra principalmente en los meses de julio y diciembre, meses con una demanda de turistas que llega al 17% y 14% de viajeros, pues los otros meses

los viajeros no superan el 9%. Así mismo, se debe tener en cuenta que los viajeros buscan descansar, disfrutar en familia y conocer nuevos lugares como motivadores de viaje; por otro lado, usualmente los turistas buscan información de costos y características alojamiento, lugares a visitar y costos de paquetes y servicios turísticos, las provincias buscan poner a disposición esta información en los medios más adecuados, que en la actualidad son las redes sociales.

3.6. La Mar y sus Referentes

La Mar, de acuerdo a su proyección de crecimiento en la producción de cacao, café y en el impulso que pretende dar al turismo, tiene diferentes referentes para cada uno de estos productos y servicios que permite establecer modelos a seguir para lograr tener éxito en las proyecciones que tiene la provincia. De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), los referentes son modelos a seguir para lograr mejorar como organización, en este caso como región, y lograr los objetivos trazados.

Con respecto a la producción de Cacao, se presenta un dilema, pues si se considera un referente por sus logros numéricos, como por ejemplo el número de agricultores dedicados al cultivo de cacao o su posición en el ranking mundial, se puede indicar que los referentes serían los países africanos Costa de Marfil y Ghana; el primer país, provee más del 30% de cacao en el mundo con una cosecha de más casi un millón y medio de toneladas, es el principal proveedor directo de empresas como Nestle y Cadbury; del segundo país podemos decir que tres cuartos de los agricultores del Ghana se dedican a cosechar cacao y su producción anual está por encima de los 800,000 toneladas (Mattyasovszky, 2018).

Sin embargo, es importante mencionar que la producción de cacao en ambos países no se soporta en un proceso innovador o con alto uso de tecnología agrónoma, por el contrario, muchos de los productores, que son por lo general pequeños agricultores, cultivan el cacao de manera precaria, con sobre costos y reciben muy poco pago por sus productos

(Mattyasovszky, 2018). Si bien es cierto, de acuerdo a lo indicado por Blanco (2018), ambos países tratan de buscar mejores condiciones para la producción y pago justo, sus esfuerzos aun no tienen los resultados esperados; ambos países están formando algo parecido a la OPEP del cacao para coordinar la producción de este producto, pues entre ambos países manejar alrededor del 63% de la producción mundial.

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

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la provincia La Mar y presenta algunas fortalezas y debilidades respecto a la posición estratégica de una municipalidad modelo. El fin de la matriz es identificar donde se encuentra posicionada la provincia con respecto a sus competidores y en base a ello infligir en sus posibles estrategias (D'Alessio, 2015).

Si se excluye a Ayacucho, región a la que pertenece La Mar, los principales departamentos de productores de cacao fino de aroma, son: (1) Amazonas, con un 70% de hectáreas dedicadas a la producción de cacao; (2) Junín, con un 65%; y (3) Cusco con un 60% de hectáreas (Romero, 2015). Ver Tabla 9. Focalizando los competidores a nivel de provincia, tenemos a Bagua en el Amazonas, Satipo en Junín, y finalmente La Convención en Cusco. En lo que concierne las provincias referenciales se tiene a: (1) Duran en República Dominicana; (2) Chontalpa en México; (3) Alto Beni en Bolivia; y (4) Guayas en Ecuador. Ver Tabla 10.

3.8. Conclusiones

Las oportunidades de la provincia de La Mar deben de trabajarse en conjunto con el gobierno departamental y central con respecto a sus políticas de desarrollo. La buena reputación del país ganada en los primeros años del siglo y el buen manejo económico ha regresado la confianza a los inversionistas, además de aprovecharse de manera correcta los recursos que tiene la provincia como el suelo, clima y geografía.

La Mar cuenta con un potencial en la agricultura, teniendo varios productos para la venta interna y externa como el cacao y café. Las provincias con real competencia por la actividad económica relacionada con la producción y exportación del cacao orgánico fino de aroma son: (1) Bagua en Amazonas, (2) Satipo en Junín y (3) La Convención en el Cusco.

Los productos existentes pueden evolucionar para ser productos diferenciados, mediante el uso de tecnología desde el inicio del proceso como el sembrado hasta la etapa procesamiento y envasado de productos, siguiendo la tendencia orgánica para así agregar valor a los productos para la exportación; especialmente el cacao orgánico que tiene una demanda mundial creciente.

Tabla 9

Matriz del Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Provincia La Mar		Provincia Bagua, Amazonas		Provincia Satipo, Junín		Provincia La Convención, Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Áreas de Cultivo	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75	4	1.00
2 Condiciones geográficas y climáticas	0.25	2	0.50	3	0.75	4	1.00	2	0.50
3 Fuerza laboral	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
4 Nivel de Organización social	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24
5 Desarrollo Tecnológico	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12
6 Infraestructura de comunicaciones	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
7 Apoyo y soporte de organizaciones y gremios	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15
8 Acuerdos comerciales	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Total	1.00		1.96		2.58		2.55		2.36

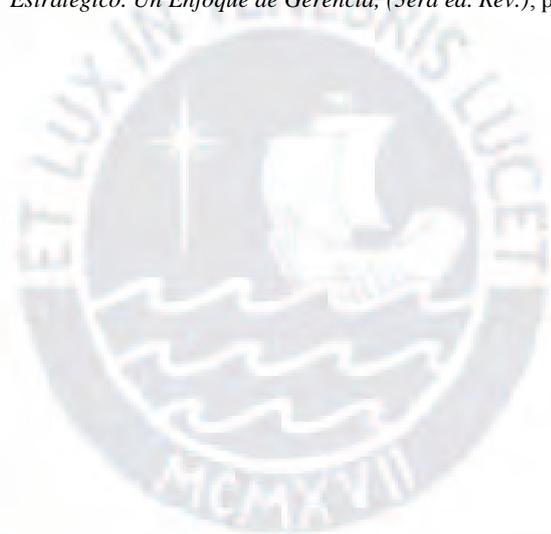
Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearso

Tabla 10

Matriz del Perfil de Referencia (MPR)

Factores clave de éxito	Provincia La Mar		Provincia Duran, República Dominicana		Provincia Chontalpa, México		Región del Alto Beni, Bolivia		Provincia Guayas, Ecuador		
	Peso	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	Valor Pond.	
1 Áreas de Cultivo	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00	4	1.00	4	1.00
2 Condiciones geográficas y climáticas	0.25	2	0.50	4	1.00	4	1.00	4	1.00	4	1.00
3 Fuerza laboral	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
4 Nivel de Organización social	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5 Desarrollo Tecnológico	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6 Infraestructura de comunicaciones	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
7 Apoyo y soporte de organizaciones y gremios	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
8 Acuerdos comerciales	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.96		4.00		3.95		3.90		3.92

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno debe ser manejado y adaptado para que sea útil a los ejecutivos como una herramienta en la estrategia para la toma de decisiones, asimismo está enfocada para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades (D`Alessio, 2015). El siguiente análisis parte como referencia de la perspectiva del Gobierno Provincial de La Mar en Ayacucho, desde una posición como ente autónomo político, económico y administrativo (D`Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Si bien la gerencia de la municipalidad provincial de La Mar va desarrollando siete obras a favor de la educación, impulsando la construcción de infraestructura para colegios en las comunidades de Llausa, Suca, Huayanay, Chaca, Chocacancha, Misquibamba y Chorobamba, pasa por una crisis que involucran a altos funcionarios en temas de corrupción incluyendo al alcalde Omar Flores Yaros.

Según la Resolución Ejecutiva Regional N° 133-2018, el pasado 13 de marzo del 2018, se resolvió la inhabilitación del ejercicio público por dos años al alcalde y funcionarios de la municipalidad provincial de La Mar en cumplimiento a la resolución de la contraloría general de la república, N° 129-2016, del 9 de mayo del 2016, y con Cédula de Notificación N° 219-2018-CG/TSRA/STTS por delitos contra la administración pública en la modalidad de negociación incompatible en agravio al gobierno regional de Ayacucho (Estación Wari, 2018). El alcalde se desempeñaba como funcionario en el gobierno regional como jefe del área de adquisiciones, cuando la entidad adquirió tractores y respectivos accesorios de manera irregular, no existía un requerimiento existente para la compra, pese a ello se dio la conformidad para la adquisición. Por la falta se deberá restituir el monto de cuarenta y siete

mil soles por efectos de la compra y seis mil soles por concepto de reparación civil (Estación Wari, 2018).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La principal actividad de la provincia es la agricultura y es el que da soporte a su economía, en la zona sierra de la provincia de La Mar se cultiva productos tradicionales como la papa, la oca, la mashua, el haba y otros y en la zona selva de la provincia se cultivan productos como el cacao, café, caña de azúcar y hoja de coca; éste último producto se ha convertido en el más cultivado por haber tenido virtud en las alzas del precio, además la coca requiere menos inversión que otros productos y se cosecha hasta tres veces al año con pocos cuidados. Las familias de la selva usan la coca como un instrumento de intercambio de productos tradicionales serranos como cebadas, maíz, chuño y papas con pobladores del valle. La selva es la zona más dinámica de la provincia, por ello el mayor crecimiento demográfico ocurre en este lado, con un campesinado trabajando muy de cerca con el mercado (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

Desde hace algunos años, un factor que viene generando puestos de trabajos y un gran movimiento comercial son las obras que se vienen realizando a raíz de la explotación del Gas de Camisea, generando inversiones adicionales a la Provincia. A partir del año 2010, inicia operaciones en el distrito de Anco la planta de compresión de Gas en Chiquintirca, mediante cuatro turbocompresores con la finalidad de comprimir el gas natural proveniente de Camisea permitiendo incrementar la capacidad de transporte hasta 1,104 millones de pies cúbicos diarios (OSINERGMIN, 2010). En la Provincia de La Mar no se cuenta con ningún centro de explotación minera, pero en la zona de sierra, en los distritos de San Miguel, Anco, Ayna, Chilcas, Chungui y Tambo se conoce hasta 15 denuncios mineros, pero hasta la fecha no se ha explotado, pero se tiene conocimiento que se puede extraer: plata, zinc, plomo, cobre, oro y uranio (INEI, 1997).

El turismo es otra actividad económica que ha ido creciendo en los últimos años, la provincia cuenta con un potencial turístico constituyéndolo por sus campiñas y la belleza natural de sus zonas de sierra y ceja de selva. Atracciones como las pequeñas ciudades de San Francisco, San Miguel de Tambo, y la belleza natural de la zona conocida como oreja de perro, las lagunas de la parte alta de los distritos de Anco, Chungui, Tambo, Chilcas y Luis Carranza (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Provincia de La Mar se encuentra conectada con Huamanga, principal provincia de Ayacucho, con la carretera PE-28B que recorre entre La Quinua y San Francisco con 145.5 kilómetros de longitud, esta vía se ha venido trabajando desde el año 2011, dividiéndose el proyecto en dos tramos, el primer tramo es Quinua a Chalhuamayo con una inversión pública de 218 millones de soles, y el tramo dos de Chalhuamayo a San Francisco con una longitud de 94.59 kilómetros con una inversión de 670 millones de soles (MTC, 2011). Todos los distritos de la provincia se encuentran vialmente conectados mediante las rutas AY-102 y AY-101 y por los trabajos del gas de Camisea se encuentra rehabilitada la ruta San Miguel, Pacobamba, Punqui, Chiquintirca, recordemos que Huamanga tiene la conexión estratégica con la salida al puerto de Pisco en Ica por la carretera Los Libertadores-Wari (Municipalidad Provincial de La Mar, 2016).

Las principales especies forestales se encuentran en la zona de ceja de selva donde existen especies maderables de alto rendimiento económico como: el tornillo, la caoba, el roble, el cedro, diablo fuerte, lagarto, alcanfor, mohena, palo lechero, aceite maría y otras especies que puedan ser aprovechadas de manera industrial, en medicina y uso doméstico. En la sierra rural se tiene plantaciones en macizo disperso las cuales se encuentran exentas de un adecuado manejo forestal sirviendo como combustible doméstico y construcción civil. La flora silvestre tiene diversos usos para los pobladores, como es el caso de las medicinas

naturales pudiendo ser ingresos grandes ingresos para las familias. Con respecto a la fauna, en la zona de la sierra se pueden encontrar animales silvestres como: zorros, puma, vizcacha, venado, comadreja, sachavaca, oso, sajino y lagarto (Municipalidad Provincial de La Mar., 2016).

En lo que refiere a los recursos hídricos, la provincia pertenece a la vertiente del Atlántico y las cuencas de Apurímac y Pampas. Cuenta también con la cuenca del río Torobamba, donde se emplaza la plataforma productiva del mismo nombre, los principales tributarios son: Iglesia Huaycco, Molino Huaycco, Huinche Huaycco, Churin Huaycco, Mishihayqo, Michihuayqo, Santa Bárbara, Yerba Buena y Ccarhuaqmyo (Municipalidad Provincial de La Mar., 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La Municipalidad Provincial de La Mar cuenta con un presupuesto participativo anual, que se rige a un mecanismo de asignación equitativa, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, fortaleciendo la relación Estado – Sociedad Civil. El gobierno regional promueve el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación de la Sociedad Civil, el presupuesto asignado entra en concordancia al Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021, así como en la fiscalización y vigilancia a la gestión de recursos públicos (GRA, 2016).

Los planes del presupuesto participativo son de carácter territorial y expresan aportes e intervenciones del sector público y privado, así como de las sociedades regionales y locales de la cooperación internacional. La promoción y planificación del desarrollo debe optimizar las inversiones con iniciativa pública y privada con participación de la comunidad y la competitividad a todo nivel (MPM, 2016).

El monto autorizado y acreditado del presupuesto general de la República en el año 2017 para la Provincia de La Mar en Ayacucho fue de S/ 45,228,319, siendo un 3.6% mayor del 2016 que fue S/ 43,657,531, asimismo el presupuesto asignado representa el 15.37% de

toda la región (MEF, 2018). En el organigrama de la Municipalidad Provincial de La Mar, la oficina de planeamiento y presupuesto es órgano de administración interno que se encarga de asesorar a la Alta Dirección y a los órganos y unidades de la municipalidad en materias de planeamiento de presupuesto, institucional, desarrollo organizacional y modernización de la gestión institucional, también en la gestión de proyectos, programación e inversiones (Municipalidad de la Mar, 2018).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según el censo nacional de población y vivienda realizado el 2007, la población económicamente activa (PEA) mayor a quince años en la provincia de La Mar es de 26,895 personas lo que representa el 0.25% de la PEA nacional y el 13.52% de la región Ayacucho. De estos el 57% se encuentra entre los 30 y 64 años de edad. El 37% de la PEA se encuentra entre los 15 a 29 años, donde el trabajo predominante es la agricultura, con un 90% de la población, le sigue el sector de educación con un 4%, restaurantes y hoteles, transportes y comunicaciones con 2% respectivamente y el resto actividades varias. Existe una tendencia en la reducción paulatina de crecimiento en la población hacia el año 2021, esto se demuestra por el decrecimiento de la población en los estratos de 0-4 años donde el censo del 1981 en dicho rango se tenía una población de 13,181 habitantes y para el 2007 se tenía 10,741, a esto viene acompañado de una homogenización en los tramos de edades jóvenes de 15-39 años (MPM, 2016).

En el sector educativo se tiene una baja cobertura y calidad en el servicio empezando desde el distrito de San Miguel que es la capital de la provincia, sumándole la indiferencia que tienen los padres de familia para el control en la calidad de la educación. Esto se ve reflejado en la variable de educación de secundaria completa que representa el 22.66% de la población ubicando a la provincia en el puesto 186 del ranking nacional provincial de 196 y la variable de años de educación que mide los años de educación promedio de las personas

mayores de 25 años, esta variable representa 4.53 años ubicando a la provincia en el puesto 188. El resultado del índice de desarrollo humano es de 0.2287 ubicando a la provincia en el puesto 180, mientras que, a nivel departamental, Ayacucho se encuentra en el penúltimo puesto del ranking nacional (MPM, 2016).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los recursos con los que se cuentan en sistemas de información y comunicaciones son muy escasas, sólo las localidades de San Miguel, Tambo, San Francisco y Santa Rosa cuentan con el servicio telefónico en domicilio, teléfonos públicos y celulares. Las localidades mencionadas y algunos centros poblados acceden a la televisión de señal abierta captando hasta seis canales entre ellos canal 7 RTP, ATV y Red Global. En estos centros poblados se viene instalando el servicio de internet y los servicios telefónicos de celular como Movistar y Claro, aún con los avances mencionados gran parte de la población sigue usando la radio como medio de información que cubre toda la provincia pudiendo satisfacer a los centros poblados inaccesibles (MPM, 2016). Pese a este limitante del Internet, la Municipalidad Provincial de La Mar tiene como su mejor herramienta de comunicación el uso de un portal web y un fanpage en facebook para mantener informado a la población con leyes, decretos, ordenanzas y notas de interés provincial. Así como sucede en la provincia también sucede a nivel de región de Ayacucho, el uso de sistemas de información es muy bajo ya que el presupuesto es usado a necesidades más urgentes (MPM, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Debido a la pobreza y escasez en los recursos en la provincia, no se promueve la investigación y desarrollo de la tecnología, La Mar requiere atender necesidades más urgentes originando que la investigación y desarrollo no sea su prioridad. Dentro de las limitaciones la creación del portal web ha ayudado a la Municipalidad Provincial a mejorar la comunicación con la población, en ella se puede encontrar todo el directorio municipal con el

detalle de los nombres de los funcionarios, función, horarios y respectivos correos y celulares. Dentro del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Provincial de La Mar (2016) a base de la innovación y tecnología piensan impulsar la economía local competitiva articulada al mercado laboral, orientado a brindar una mejor calidad de vida con fuentes de trabajo digno, utilizando el desarrollo sostenible e igualdad en las fuerzas productivas endógenas.

Desde la perspectiva país, tampoco muestra mejoría en lo que refiere a tecnología e investigación, ya que según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el Perú ha descendido en el ranking mundial de Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ubicándose en el puesto 101 de 175 países que participaron en la elaboración de la lista. Los indicadores que se tomaron en cuenta fueron: acceso, uso y habilidades para aprovechar el TIC, la amplia brecha que existe entre Lima Metropolitana y las regiones rurales con respecto al uso de banda ancha de internet es muy pronunciada. A nivel de Sudamérica sólo superamos en el ranking a Paraguay y Bolivia (La República, 2017).

El acceso a la tecnología es muy escaso para la industria, los métodos de producción para la industria más grande que es la agricultura, para sus productos principales como el cacao, el café, entre otros, son bajo métodos tradicionales, en cuanto a cultivo, irrigación y cosecha. Esto presenta una potencial oportunidad para la ayuda en crecimiento de esta industria.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI comprende el desarrollo de los factores determinantes de éxito internos en la Provincia de La Mar, en donde como resultado se extraen las fortalezas y debilidades en la gestión. Para ello se establece que la Provincia de La Mar se deben maximizar sus fortalezas y poder controlar las debilidades detectadas en el proceso, de allí

que se observan 6 fortalezas y 6 debilidades que son ponderadas de acuerdo a su peso y valor.

Ver Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Cuenta con diversos pisos ecológicos para el desarrollo de actividades agropecuarias y turísticas.	0.09	3	0.27
2	Clima variado y adecuado para la producción agrícola y pecuaria.	0.03	3	0.09
3	Patrimonio cultural y turístico.	0.01	3	0.03
4	Disponibilidad de tierras para el desarrollo de cultivos y el turismo.	0.08	4	0.32
5	Potencial productivo (cacao, café, papa, trigo, cebada, haba, arveja, quinua, maíz).	0.12	4	0.48
6	Amplias zonas inexploradas o explotadas con diversidad para turismo ecológico	0.16	4	0.64
Subtotal		0.49		1.83
Debilidades				
1	No hay un gremio ordenado de productores	0.10	1	0.10
2	Bajo nivel educativo en la tecnificación de la agricultura	0.06	2	0.12
3	Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales	0.10	2	0.20
4	Acceso al crédito limitado	0.08	1	0.08
5	Producción agrícola NO tecnificada	0.07	1	0.07
6	Infraestructura vial para transporte del producto agrícola	0.10	1	0.10
Subtotal		0.51		0.67
Total		1.00		2.50

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Fuente: Municipalidad Provincial de La Mar

4.3. Conclusiones

La Provincia de La Mar a pesar de contar con climas variados, favorables y adecuados para la agricultura y pecuaria, no son explotados en su total dimensión por falta de uso de tecnologías e infraestructura que le permitan repotenciar la actividad económica y ponerse al nivel de las exigencias del mercado. Además, La Mar cuenta con recursos minerales que tampoco son explotados por inversión privada y pública. La provincia cuenta también cuenta con recursos naturales para el turismo que no son explotados para el desarrollo de la industria.

La habilitación de la carretera Quinua-San Francisco en el año 2016 permite conectar La Mar con Huamanga de manera que con ello se conecta a las principales ciudades del país y teniendo salida al puerto de Pisco. A pesar de ello, queda pendiente infraestructura para hospitales, colegios y servicios básicos como agua y desagüe en varios distritos y zonas

rurales de la provincia. El presupuesto aprobado, autorizado y acreditado del presupuesto general de la República para la Provincia de La Mar en Ayacucho fue mayor en un 3.6% mayor con respecto al año anterior, asimismo el presupuesto asignado representa el 15.37% de toda la región para una población 84,177 habitantes



Capítulo V: Intereses de La Mar y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de La Mar

Los intereses organizacionales establecidos para la Provincia de La Mar se derivan y priorizan en base a las necesidades actuales para poder llevar a cabo el plan estratégico.

Incrementar la producción de cacao en la provincia. Actualmente la provincia es el productor de cacao más grande de Ayacucho, teniendo todos los recursos propicios, como el clima y el suelo para poder cultivar cacao de alta calidad, estando en alta demanda en países europeos fabricantes de chocolates y derivados a base de cacao.

Aumentar el turismo en la región. La Provincia de La Mar posee muchas reservas naturales para poder hacer turismo ecológico, teniendo zonas no explotadas como la Oreja de Perro, teniendo increíbles vistas de los valles aldeanos. Posicionar a la Provincia como un destino turístico, incrementará los ingresos e impulsará la inversión pública y privada.

Incrementar la producción de café en la provincia. El segundo producto de mayor producción en La Mar es el café, siendo igual el productor más grande de Ayacucho. Lo que destaca la producción inigualable de café es que este es un café de altura de calidad, teniendo mercado en el exterior en países norteamericanos, europeos y asiáticos.

Incrementar la generación de empleos directos. Para poder aumentar la producción de cacao y café, además de posicionar a La Mar como un destino turístico se necesita de mano de obra calificada, para lo cual se abre la puerta a diversas fuentes de trabajo a lo largo de la cadena productiva en cada uno de los hitos a impulsar.

Disminuir los niveles de pobreza. Con el fin de disminuir los niveles se requiere que una armonía con los otros intereses, cada uno de ellos generará ingresos a la provincia y con la generación de empleo se aumentarán los niveles de ingreso, sin embargo, debe trabajarse en mejorar el acceso a la educación tanto primaria como secundaria y enfocarse en educación técnica, esto en complemento de asegurar la ampliación en la cobertura de salud

5.2. Potencial de La Mar

Para poder establecer el potencial de la provincia de La Mar, se deben analizar los siguientes aspectos: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) social (d) económico (Industria) (e) tecnológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Geográfico. La provincia se encuentra ubicada a 2,647 m.s.n.m. con una extensión superficial territorial de 4,392.15km cuadrados. Los distritos de Anco y Chungui son los de extensión territorial más grande de la provincia con 1,074.93 y 1,093.05 km cuadrados respectivamente. Representa el 10.02% de la superficie territorial del departamento de Ayacucho, y es la tercera provincia en cuanto a extensión territorial. La Mar está compuesta en un 65% correspondiente a la sierra y un 35% a selva alta o bosques densos. Está dividida en diez distritos, San Miguel siendo el más importante. Ver tabla 12.

Los distritos de Samugari y Anchiuay son creados en el año 2010 y 2013 respectivamente. Para Samugari se publica la ley No. 29558 el día 16 de Julio de 2010, la cual formaliza la creación del distrito. Para el 29 de septiembre de 2013, se publica la ley No. 30086, ley que sirve para crear el distrito de Anchiuay.

Tabla 12

Provincia de La Mar, Superficie y Altitud según Distritos

Distritos	Superficie (km ²)	Altitud (m.n.s.m)
San Miguel	459.64	2647
Anco	1,074.93	3155
Ayna	290.51	620
Chilcas	157.19	3248
Chungui	1,093.05	3572
Luis Carranza	136.37	2926
Santa Rosa	396.58	708
Tambo	308.85	3319
Samugari	387.45	810
Anchiuay	-	752

Nota. Adaptado de Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial 2016-2021” por Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

Demográfico. Para el año 2007, siendo este el último censo oficial del INEI, La Mar tiene una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.5%. Para 2007, se descomponía de 43,439 hombres y 40,738 mujeres. San miguel para el año fue el distrito con mayor población

con 18, 775 habitantes, y Luis Carranza el de menor con 2,089, sin embargo, para el 2015, Tambo sobrepasa a San Miguel con 20,567 habitantes. Ver Figura 2.

Comparando las pirámides poblacionales de ambos periodos, el primer periodo, 1981, se definía una provincia de característica joven, la estructura era más amplia en la parte inferior, sin embargo, para 2007, se tiende a apreciar un progresivo incremento en la población en edades superiores a los 40 años, y una baja en la población en los estratos menores.

Además de que la distribución de la población cada vez se está haciendo más vieja, cabe mencionar que los índices de pobreza son muy altos. La Mar cuenta con un total de pobres que asciende a 69.3% del total de la población en un estimado a junio 2015. Chungui es el distrito más pobre con un total de la población en pobreza del 87%, ubicándolo en la posición 68 del ranking nacional de pobreza por distrito. Ver tabla 13.

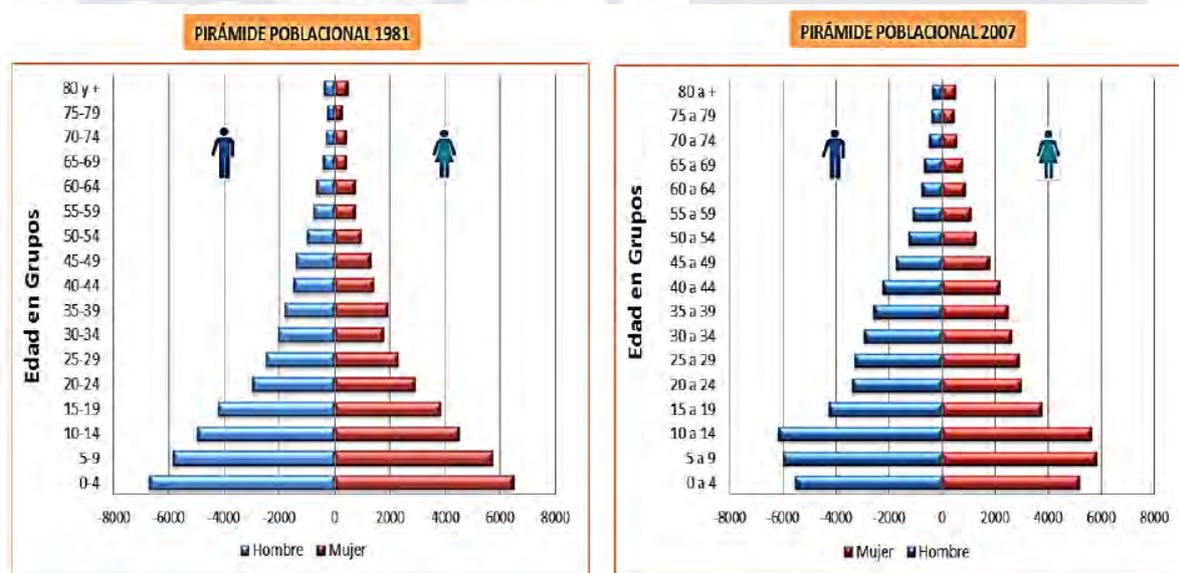


Figura 2. Provincia La Mar: Pirámide Poblacional según Censos 1981 y 2007. Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial 2016-2021” por Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

Social. La Mar siendo una de las provincias más pobres, existen políticas que promueven la erradicación de la pobreza. Esto va de la mano con otras medidas por ejemplo las oportunidades y acceso a los servicios básicos para una buena calidad de vida.

Entre esos servicios elementales, se encuentra la educación. El Estado es el que se encarga de poder proveer este servicio a la población, a través de diferentes programas sociales y acciones orientadas a los niños con el fin de no solo mejorar su educación, sino que también, la desnutrición y salud. En cuanto a la educación primaria básica regular, se cuentan con 221 instituciones educativas con aproximadamente 12,689 alumnos matriculados, dividiéndose en 6,693 varones y 5,996 hembras. Para la educación secundaria, el número de instituciones baja drásticamente a 53 en toda la provincia, siendo 8,614 los alumnos matriculados.

Tabla 13

Provincia La Mar: Pobreza Provincial y Distrital 2013

Ubigeo	Provincia / Distrito	Proyección de población 2015	Intervalo de confianza al 95% de la pobreza total		Ubicación de pobreza total	Grupos robustos
			Inferior	Superior		
50500	La Mar	87,932	62.2	69.3		
50505	Chungui	7,287	75.1	87.0	68	4
50508	Tambo	20,567	71.2	82.8	112	5
50504	Chilcas	3,060	66.5	81.3	156	6
50510	Anchihuay	5,671	59.5	80.8	220	6
50501	San Miguel	9,373	62.8	72.7	274	8
50502	Anco	11,204	60.7	74.4	281	8
50506	Luis Carranza	1,057	52.4	72.3	403	8
50503	Ayna	10,560	53.7	67.1	478	10
50507	Santa Rosa	11,286	47.0	59.6	662	11
50509	Samugari	7,867	46.5	59.7	668	11

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial 2016-2021" por Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

Existe un programa de educación llamado el Programa de Educación Básica Alternativa, que ayuda a adolescentes y adultos a poder optar por una educación a nivel equivalente a una educación Primaria y Secundaria, así logrando poder reducir el índice de analfabetismo. No obstante, el programa no tiene mucha inversión, y solo tiene cinco centros en toda la provincia. Ver tabla 14.

Se cuenta de igual forma con dos centros para la educación técnico-productiva, que es orientada a desarrollar las competencias laborales a las personas. Estos dos centros están ubicados en San Miguel y Tambo, y entre ambos proveen educación a 291 personas que están matriculadas.

Tabla 14

Provincia La Mar: Cobertura Educativa del Programa de Educación Alternativa de Jóvenes y Adultos por Distrito, 2015

No.	Distrito	Número IE	Matrícula			Total	Total Docentes
			Hombre	Mujer	Total		
1	San Miguel	1	36	37	73	4	
2	Ayna	1	29	30	59	5	
3	Santa Rosa	1	28	27	55	3	
4	Tambo	1	13	12	25	1	
5	Samugari	1	22	18	40	2	
Totales		5	128	124	252	15	

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial 2016-2021” por Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

Según el censo del año 2007, la tasa de analfabetización es de 24 por ciento, de los cuales 13.8 por ciento son hombres y 34.9 por ciento son mujeres. Es mucho más notorio que en el área rural se tenga una tasa de 27.8 por ciento, mientras tanto en el área urbana sea de 19.2 por ciento. Para ponerlo en perspectiva, la tasa regional es de 17.9 por ciento y la nacional es de 7.1 por ciento. En el interior de la provincia, Tambo es el que tiene el índice más grande con 34.09 por ciento. Ver Figura 3.

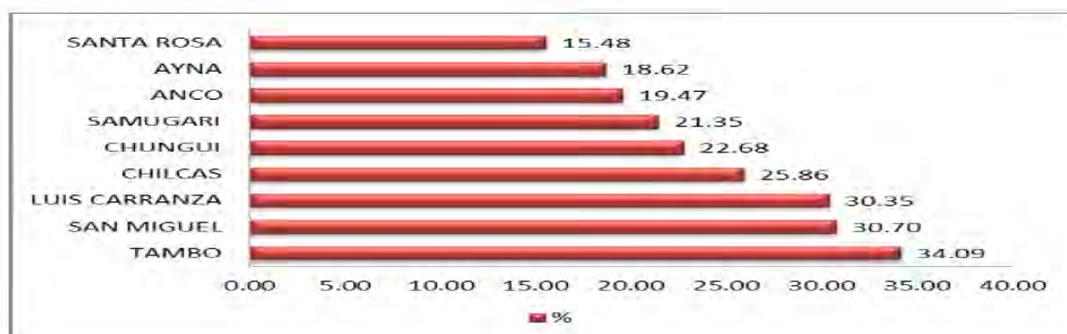


Figura 3. Tasa de Analfabetismo, según distritos, 2007.

Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial 2016-2021” por Municipalidad Provincial de La Mar, 2016.

En cuanto a tema de acceso a la salud, La Mar cuenta con cuatro establecimientos de la salud con funciones obstétricas y neonatales, ubicados en San miguel, Ayna, Tambo y Samugari. Así mismo, según el Observatorio Nacional de Recursos Humanos en Salud, se necesita de 10 médicos, 10 enfermeras, cinco obstetras y 10 odontólogos por cada 10,000 habitantes, la provincia cuenta con 35 médicos, 72 enfermeras, 61 obstetras y 11 odontólogos.

Uno de los aspectos que afecta fuertemente a la población es la desnutrición. Según el Ministerio de Salud, se ha visto una mejora en la tasa de desnutrición, de 53.2 por ciento para 2007 a 28.8 por ciento para 2015.

Económico. La actividad principal que soporta la economía de la mayoría de los distritos es la agricultura. Los cultivos frutícolas son los de mayor volumen de producción en distritos como San Miguel. Algunos distritos también se han destinado para cultivos de productos tradicionales, como la papa, la oca, la mashua, el haba, entre otros. Para complementar esto se desarrollan las actividades del comercio y el servicio siempre alrededor de la agricultura.

Adentro de la agricultura, se encuentra la producción forestal, que, según la Dirección Regional Agraria, La Mar tiene una extensión superficial de 39,906 hectáreas de montes y bosques que representan aproximadamente un 8.40 por ciento del total de la provincia, agregando que los distritos de Anco y Chungui, su extensión de montes y bosques representa el 76.38 por ciento del total superficial de la provincia. El pino y el eucalipto son especies predominantes, y esta es una de las oportunidades que tiene la provincia para capitalizar en los recursos naturales, y una industria subutilizada.

La actividad industrial en la región es muy poca, reduciéndose a las actividades de transformación apoyando a procesos derivados de la agricultura o de la madera. La introducción de la tecnología para los procesos productivos es muy poca, por lo que la

actividad manufacturera en la región es escasa, y solo está limitada al nacimiento de micro empresas en la producción de alimentos, bebidas y fabricación de productos de madera. Según el Ministerio de la Producción en el Perú (2013) de las 928 empresas registradas en la región, 903 son microempresa y 25 son pequeñas empresas. Esto significa que no existe ninguna empresa mediana o grande, por lo que la economía de la provincia es dada por la microempresa y la pequeña empresa.

La Provincia de La Mar está siendo explotada para fines turísticos, hay una fuerte apuesta para este fin, teniendo lugares de belleza natural como la zona de la sierra, y de la ceja de selva, siendo atractivas pequeñas ciudades como San Francisco, Tambo y San Miguel. En esta última se pueden encontrar sitios arqueológicos o históricos como las Ruinas de Inkaraccay, y varios cerros como San Cristóbal, Bañico, Llactaorcco de Pucaraccasa, así como también paisajes hermosos como la catarata de Saywapata y Pampahuasi. Un potencial de la provincia son las obras que se han generado a raíz de la explotación del Gas de Camisea, que esto genera inversiones adicionales en infraestructura y empleos para la Provincia.

Organizacional y Administrativo. Se compone por un órgano de Gobierno Local que es de elección popular, con personería jurídica de derecho público y autonomía económica. No obstante, no existen planes de continuidad de los proyectos de un gobierno municipal al otro. Estos planes a largo plazo usualmente son substituidos por nuevos del nuevo gobierno municipal. Esto crea una incertidumbre en ámbitos sociales, económicos y organizacionales.

Militar. La provincia de la Mar está ubicada en una zona bastante conflictiva debido al narcotráfico y a una facción de sendero luminoso como su brazo armado; la provincia forma parte de la zona denominada VRAEM (valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro), y que en los últimos meses ha habido una serie de asesinatos a fuerzas militares (Vera, 2018). Cabe indicar que esta zona está bajo el control del comando unificado de las fuerzas militares

desde varios años, en febrero del 2018 se estableció una prórroga del estado de emergencia dejando el control interno a las fuerzas armadas y suspendiendo ciertos derechos constitucionales (Decreto Supremo N° 011-2018-PCM, 2018). La situación militar actual en la provincia, genera un ambiente tenso en la zona, aunque las actividades diarias continúan ejecutándose.

5.3. Principios Cardinales de La Mar

Los principios cardinales para la Provincia de La Mar según (D`Alessio, 2015), hacen posible conocer las oportunidades y amenazas que puede tener la provincia con el entorno.

La influencia de terceras partes. La globalización tiene un impacto muy significativo en la Provincia, siendo esta altamente agrícola, la introducción de nuevos procesos en la forma de cómo se cultiva puede impactar los precios y la competitividad afuera de la región y en el extranjero. Además la explotación de una de las reservas más importantes del Perú, el Gas de Camisea, que según el Ministerio de Agricultura y Riego es diez veces mayor a cualquier otra descubierta en el país, y una de las más importantes de Latinoamérica, ubicada en la selva de Cusco, tiene un impacto en el desarrollo de la provincia de La Mar, en cuanto a la construcción y operación de ductos de gas natural y líquidos de gas natural y su sistema de distribución a todo el país, principalmente a Lima, principal centro de consumo.

Lazos pasados y presentes. La provincia de La Mar en cuanto a la historia ha sido dividida en varios periodos, el primer periodo comprende el arcaico inferior, que data de 6,000 a 2,500 A.C., que es donde aparece la agricultura en la región. En el periodo arcaico superior se va consolidando las actividades agropecuarias y se hace una práctica permanente en las aldeas. El periodo pre inca o Wari, aproximadamente en 700 D.C., se implementa la agricultura en el valle de Torobamba, actual ubicación de los distritos de Tambo y San Miguel. El periodo Inca, comprendido de 1,532 D.C., se consolida aún más la actividad agrícola, y para el periodo de la Colonia en 1,646, a finales del siglo XVII los Jesuitas son

propietarios de grandes extensiones de tierra, cuales se les expulsa en el año 1767 y se pasa al periodo de la Republica, donde después de la batalla de Ayacucho, los españoles se refugiaron en el valle del Torobamba, donde se crea el asiento definitivo. Durante todo este periodo se solidifica lo que hoy por hoy caracteriza a la Provincia en cuanto a la agricultura.

Contra balance de intereses. La Provincia de La Mar, a medida que su apuesta sea por el crecimiento de su economía, forma parte del interés nacional, sin embargo, para poder mejorar la competitividad de la región tiene que hacer ciertas apuestas en rubros que impactan de forma directa a otras provincias adentro del Perú. Tener una fuerte apuesta por la producción agrícola podría resentir a las provincias vecinas, ya que el ingreso per cápita aumentaría y consigo las condiciones de vida.

Conservación de los enemigos. Con referencia a los competidores de la Provincia de La Mar, se puede definir las diferentes actividades económicas, en cuanto a la agricultura y el turismo. En cuanto a la competitividad con el turismo se encuentran Cusco, con el mayor atractivo turístico del Perú, Machu Picchu. Chiclayo, donde se encuentran los más recientes descubrimientos arqueológicos, convirtiéndose en el segundo destino de interés, y Lima, siendo la capital gastronómica de Sudamérica. En referencia al turismo y a la agricultura, otra de los factores que amenaza mucho el desarrollo de estas dos actividades económicas es el narcotráfico y la corrupción que ha sido muy marcada en los últimos años.

5.4. Matriz de Intereses de La Mar (MIO)

En la tabla 15, se exponen los principales intereses de la provincia de La Mar. Estos intereses son establecidos bajo el Gobierno Provincial de La Mar en su plan 2016-2021. Sin embargo, se enfoca en el crecimiento de una economía sostenible, mediante el desarrollo humano y mejorando su calidad de vida, estableciendo mayores oportunidades de trabajo bajo el incremento en las actividades agrícolas y de turismo. Logrando de igual forma poder reducir el índice de pobreza y mejorar la calidad educativa.

Tabla 15

Matriz de Intereses de la Provincia de La Mar

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1 Incrementar la producción de Cacao	La Mar	(+)Gobierno Regional de Ayacucho	(+)Departamento de Cusco
2 Aumentar el turismo en la Provincia	La Mar	(+)Gobierno Regional de Ayacucho	(+)Departamento de Cusco
3 Incrementar la producción de Café	La Mar	(+)Ministerio de Agricultura	
4 Impulsar e incrementar la generación de empleo	La Mar	(+)Gobierno Regional de Ayacucho,	
5 Disminuir los niveles de pobreza	La Mar	(+)Gobierno Regional de Ayacucho,	(+)Departamento de Cusco

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2016, México D.F., México, Pearson Educación, p. 224.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo con los intereses organizacionales de La Mar, reflejados en la misión y la visión de la provincia, Los objetivos a largo plazo responden a los intereses de la provincia y a las fortalezas y oportunidades que se han identificado; en este sentido, se han determinado los siguientes:

OLP1: El 2028, la industria del cacao generará USD 15 millones de dólares en ventas producto de la exportación. En el 2017 generó USD 3 Millones (MINAG, 2018).

La fuerte demanda en el mercado externo en países europeos que actualmente poseen una escasez de cacao, abre una oportunidad grande para la exportación, aumentando la productividad y el uso de tecnología adecuada para producir un cacao de calidad.

OLP2: El 2028 el turismo generará USD 2 millones en ventas. En el 2017 obtuvo un ingreso de US\$ 690 mil dólares (MINCETUR, 2018).

La Provincia tiene muchas áreas naturales no exploradas y no explotadas para el turismo. Estas reservas naturales abren posibilidades para el turismo ecológico en la provincia.

OLP3: El 2028 la industria del café generará USD 10 millones de dólares en ventas producto de la exportación. El 2017 generó USD 1.5 millones (MINAG, 2018).

Al igual que la industria del cacao, el café es el segundo producto de mayor producción en La Mar, debido a su calidad y altura, lo que es perfecto candidato para ser un producto de exportación a países europeos y asiáticos, compitiendo con los mejores cafés del mundo.

OLP4: El 2028, se tendrán 40,000 empleos directos. El 2017 había 31,558 empleos (INEI, 2018).

La industria del cacao, café y turismo demandarán mano de obra para las diferentes actividades productivas, lo que permite a la provincia ser una fuente de empleo en estas tres industrias.

OLP5: El 2028, la pobreza en la provincia no superará el 32% . En el 2017 la pobreza llegó al 65.8% (INEI,2018)

La pobreza total, tiene una gran componente de pobreza monetaria, íntimamente ligada al crecimiento económico y su impacto en la población adecuadamente empleada; el cumplimiento de las OLP anteriores más un adecuado programa de asistencia social permitirá lograr este objetivo.

5.6. Conclusiones

La Mar es una provincia con un alto índice de pobreza, sin embargo, tiene un potencial enorme de crecimiento en cuanto a la agricultura, principalmente con los productos de cacao y café, productos de la selva, por su alta calidad. Estos productos no están siendo explotados debido a una falta de inversión en los procesos productivos y desarrollo del ecosistema adecuado para que las empresas agrícolas puedan florecer. Mediante la apuesta a la agricultura los índices de pobreza se reducirían en el mediano y largo plazo.

Además, La Mar tiene un potencial enorme en el desarrollo del turismo, debido a que sus reservas naturales son vírgenes y propicias para el ecoturismo. Actualmente esta industria es despreciable en cuanto a ingresos para la región. Convertirse en un referente del turismo para la región de Ayacucho y a nivel nacional es una meta factible.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores la parte correspondiente a la etapa de formulación que tienen como eje central la identificación de los objetivos de largo plazo, para este capítulo corresponde elegir las estrategias que acompañan el proceso estratégico, el insumo o fase de entrada son las 5 matrices que fueron establecidas MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI y MIO, para seguir con la fase de emparejamiento (FODA, PYEA, BCG, IE y GE) y culmina con la fase de salida MDE, MCPE, MR y ME.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o también conocido como (FODA) se elabora como base de las matrices Evaluación de Factores Externos (MEFE) y Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la provincia de La Mar. En la matriz MEFE se listan las oportunidades y amenazas, y con la matriz MEFI se listan las fortalezas y debilidades. Por lo que en la matriz FODA, se generan estrategias que resultan de las combinaciones: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y debilidades y amenazas (DA). Esta matriz tiene un objetivo y es el de evidenciar aquellas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

En los resultados analizados de la matriz FODA para la provincia de La Mar, se evidencia que existe un potencial determinante para la generación del empleo si se potencializan las actividades agrarias particularmente cacao y café y si se inicia un fortalecimiento de las actividades turísticas en la provincia de La Mar. La poca inversión en infraestructura y tecnificación en las actividades productivas hacen que no se tengan mejores resultados siendo las principales debilidades en los productos agrícolas potenciales como el café y el cacao que se venden al mercado interno y externo. El sector turismo podría tener

una mayor relevancia como actividad económica y pudiendo ser mejor explotado para ser otra actividad importante para el impulso de la provincia. Ver Tabla 17.

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

La matriz de posición estratégica y evaluación para la acción que fue elaborada por Dickel en 1984, es utilizada para determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA contiene dos ejes en los cuales se combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). La matriz PEYEA así conforma entonces sus cuatro cuadrantes que se encuentran asociados a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva (D'Alessio, 2015).

Para la interpretación de esta matriz debe tenerse en cuenta que el polígono direccional indica una postura defensiva (ver figura 4), porque no existe fortaleza financiera ni fortaleza de la industria, por el contrario, existe una baja competitividad y una baja estabilidad del entorno, esto demuestra una pobre fortaleza financiera, alta turbulencia del entorno, industria, aceptable ventaja competitiva; Ver tabla 16.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz fue desarrollada por el Boston Consulting Group y permitirá definir algunas estrategias que la provincia de La Mar debería seguir de acuerdo con la posición de sus productos potenciales en los cuadrantes denominadas como: signo de interrogación, estrellas, vacas lecheras, y perros. La ubicación de los productos permite precisar la relación entre la posición de la participación de mercado relativa en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. A la fecha de redacción de este documento, los tres productos de la provincia de La Mar como son el cacao, café y turismo están en la posición de interrogación, esta clasificación se debe a que los tres productos tienen una baja

participación de mercado requiriendo evaluar la necesidad de fortalecerse con estrategias que los transformen en productos estrella y vaca lechera, para ello las estrategias deberán coordinarse con la participación del sector público y privado. Estos productos al estar en la posición de interrogante requieren la inversión tanto pública y privada, en el caso de los productos agrícolas se requiere inversiones en sistemas de riego, inversión en centros de acopio y tecnificación de procesamiento del producto, para que el turismo pase a ser producto estrella son necesarias inversiones privadas en centros de turismo con las comodidades básicas y en estado para que en conjunto los tres productos pasen a ser estrella debe invertir en infraestructura vial y de seguridad, adicional las inversiones público privadas deben enfocarse en capacitaciones, infraestructura y tecnología. Ver figura 5.

Tabla 16

Matriz PEYEA para la Provincia de La Mar

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	-1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del product	-5
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	-5
4. Conocimiento tecnológico	0	4. Ciclo de reemplazo del producto	-3
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	-4
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	-1
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	-1
8. Productividad/utilización de la capacidad	0	8. Integración vertical	-2
9. Poder de negociación de los productores	0	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-1
Promedio =	2.44	Promedio - 6 =	-8.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	-6	1. Retorno en la inversion	3
2. Tasa de inflación	-3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	-2	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	-5	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	-5	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	0	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	-2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	-5	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 =	-9.50	9. Economías de escala y de experiencia	2
		Promedio =	2.11
X = FI + VC	-6.11	Y = EE + FF	-7.39

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p.300

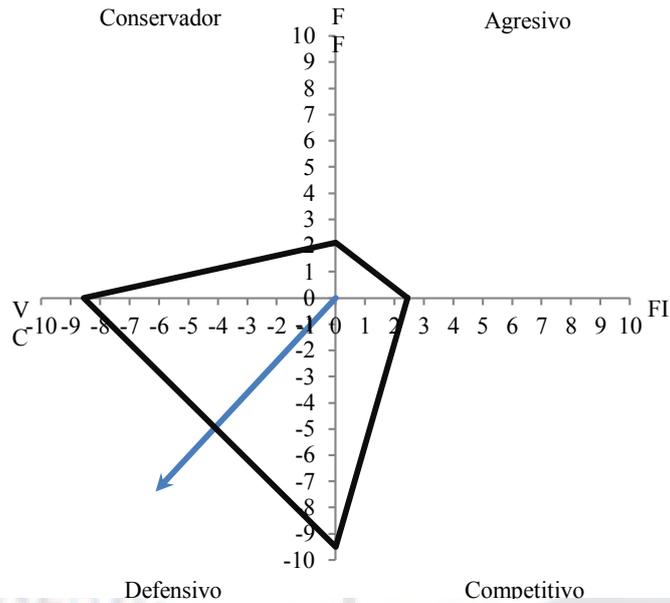


Figura 4. Resultado Vectorial de la Matriz PEYEA para la Provincia de La Mar. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

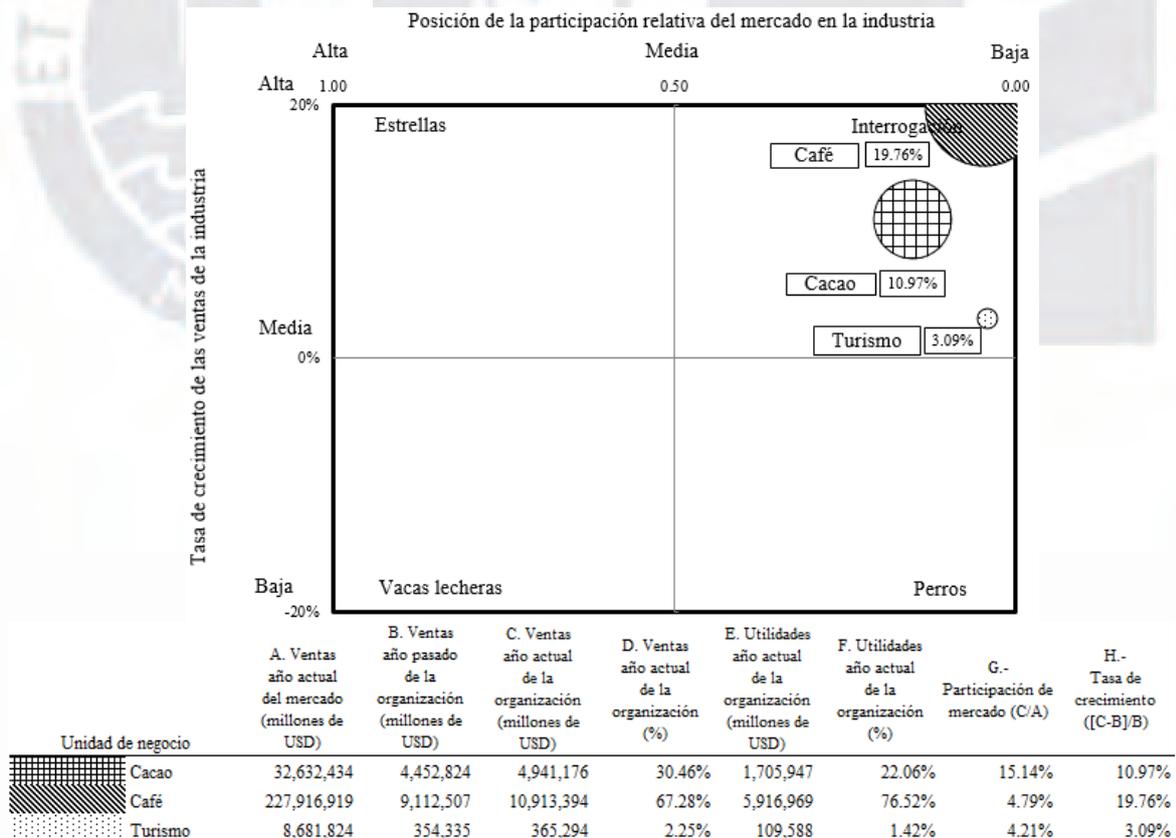


Figura 5. Matriz de Boston Consulting Group de la Provincia de La Mar. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna – Externa es una herramienta para relacionar los resultados ponderados en las matrices EFE y la matriz EFI. La matriz cuenta con dos ejes, cada uno con tres sectores que forman nueve cuadrantes. En el eje “x” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la matriz EFE. El total se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores. De acuerdo a los valores obtenidos en la MEFÉ (1.46) y en la MEFI (2.50) se realiza la matriz IE. Para la provincia de La Mar, se encuentra en el cuadrante VIII, es decir debe de llevar una prescripción de cosechar con una estrategia defensiva (ver figura 6). El resultado es contradictorio para la realidad de la provincia de La Mar, ya que más se recomienda las intensivas tales como: desarrollo de mercado y productos. Las siguientes estrategias deben de cambiar esta tendencia: (a) Desarrollo de la industria agrícola con mayor valor como el café y cacao, (b) Formación de asociaciones de productores, (c) Apoyo del gobierno local para la implementación de sistemas de tecnificación en la agricultura, (d) Propuesta de valor para los principales destinos turísticos en la provincia de La Mar, (e) Desarrollo del sector turismo a través de la inversión de infraestructura vial y de servicios., (f) Promoción de fechas festivas a nivel nacional e internacional de la provincia.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

De acuerdo a lo indicado por D’Alessio (2015), la matriz MGE de la gran estrategia nos permite identificar estrategias que se podrían seleccionar de acuerdo al posición competitiva y crecimiento de mercado de los productos y servicios que potencialmente tiene la provincia de La Mar. Es importante señalar que los productos agrícolas como el café y cacao, de acuerdo a los análisis previos, tienen un comportamiento muy similar con respecto a estos factores, sin embargo, el turismo tiene un comportamiento diferente; en este sentido,

se ubicará en la matriz MGE dos elementos, el primero de ellos referidos a los productos agrícolas y el segundo al turismo. Ver figura 7.

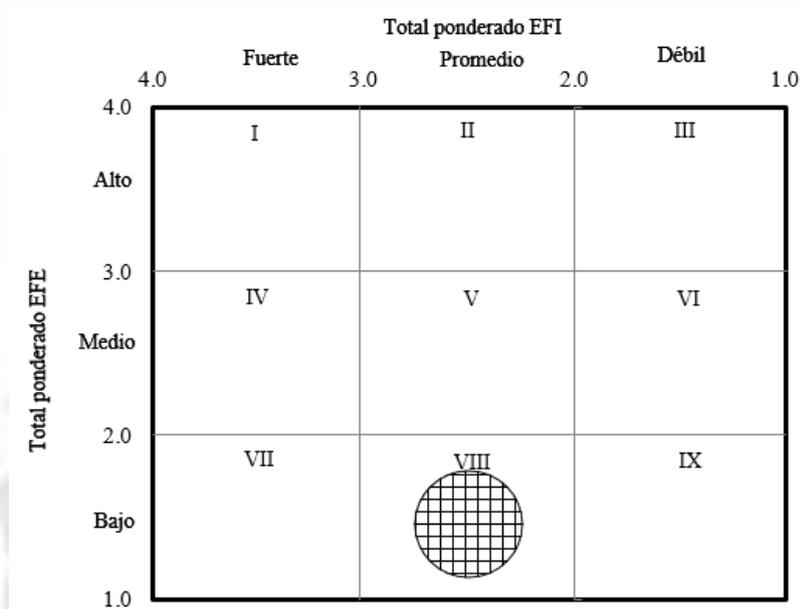


Figura 6. Matriz Interna-Externa para la Provincia de La Mar.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

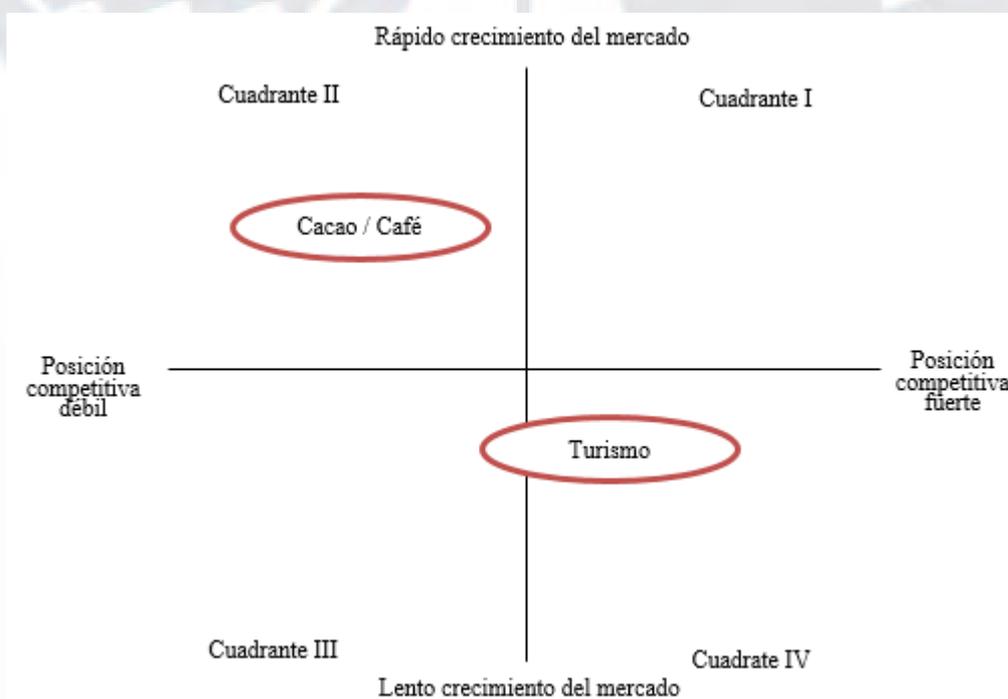


Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia La Mar.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3era ed.), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson educación de Perú.

Tabla 17

Matriz FODA para la Provincia de La Mar

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Cuenta con diversos pisos ecológicos para el desarrollo de actividades agropecuarias y turísticas.	1	No hay un gremio ordenado de productores
		2	Clima variado y adecuado para la producción agrícola y pecuaria.	2	Bajo nivel educativo en la tecnificación de la agricultura
		3	Patrimonio cultural y turístico.	3	Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales
		4	Disponibilidad de tierras para el desarrollo de cultivos y el turismo.	4	Acceso al crédito limitado
		5	Potencial productivo (cacao, café, papa, trigo, cebada, haba, arveja, quinua, maíz).	5	Producción agrícola NO tecnificada
		6	Amplias zonas inexploradas o explotadas con diversidad para turismo ecológico	6	Infraestructura vial para transporte del producto agrícola
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Incremento del comercio internacional del cacao, café	FO1	Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	DO1	Incrementar la formación de asociaciones de pequeños y medianos cultivadores para la maximización de intereses comunes (O2, O8, O12, D1, D4)
2	Ampliación de la ley de promoción agraria	FO2	Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	DO2	Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)
3	Aumento del precio internacional del cacao			DO3	Crear comités técnicos para la prevención y anticipación de fenómenos naturales que afecten la actividad agraria. (O8, O12, D2, D3)
4	Baja participación de las exportaciones del Perú de cacao y café orgánico en términos relativos frente al comercio internacional	FO3	Aumentar el turismo a nivel nacional e internacional de los principales atractivos turísticos de La Mar (O9, O10, O11, F1, F4)	DO4	Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)
5	Incremento del consumo de productos orgánicos				
6	Aceptación de la calidad del cacao Peruano	FO4	Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)		
7	Apertura de nuevos mercados (China, India)				
8	Tecnología de cultivo disponible				
9	Posibilidad de atender demanda turística nacional e internacional				
10	Generación de alianzas con operadores turísticos cercanas (Ayacucho Huamanga)				
11	Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889)				
12	Posibilidad de atender a clientes en otras estaciones del año				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Posible entrada de Colombia comercio internacional de cacao	FA1	Aumentar la participación de mercado internacional de cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A4)	DA1	Aumentar la integración de la cadena productiva agropecuaria (D1, D2, D3, D5, A1, A2, A6)
2	Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola	FA2	Aumentar las buenas prácticas agrícolas (F1, F2, F4, F5, A2, A3, A5)	DA2	Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)
3	Fenómeno del Niño - Aparición de fenómenos natural adversos			DA3	Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)
4	Barrera de ingreso a mercados	FA3	Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)		
5	Aparición de nuevas plagas	FA4	Crear proyectos que sustituyan el uso de tierras para actividades ilícitas. (F1, F2, F4, F5, F6, A2, A6, A7)		
6	Generación de otras ofertas de descanso con clima similares				
7	Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (ej. Seguridad)	FA5	Aumentar las hectáreas para producción de Cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A2)		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia". de F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación, p. 274.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A La consolidación de las estrategias se realiza en esta matriz, retomando las matrices anteriores (FODA, PYEA, BCG, IE y GE) se establecen las estrategias que serán retenidas en el análisis estratégico, todas las estratégicas que su enfoque se encuentre presente en tres o más matrices serán las que se denominan retenidas que se aplicarán en el desarrollo estratégico que permita lograr la misión y visión. Ver Tabla 20.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE ayuda a poder seleccionar las estrategias que mejor se relacionan, en lo positivo y negativo, con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para la provincia de La Mar, es decir, ayudarán a seleccionar las estrategias más adecuadas acorde a las características propias de la provincia. Si bien, los puntajes de atractividad (PA) que requiere esta matriz pueden incluir cierto grado de subjetividad, el proceso para seleccionar las estrategias que son calificadas, permiten tener un conocimiento más adecuado de las mismas y direccionar de mejor manera su puntuación (D'Alessio, 2015).

La Tabla 21, muestra la MCPE de evaluación de estrategias de la provincia de La Mar; como resultado, considerando estrategias recomendables las que tienen puntuación superior a 5, encontramos estrategias relacionadas principalmente al desarrollo y potencialización de la agricultura, específicamente en los productos de café y cacao. Las siguientes estrategias fueron las seleccionadas:

- Impulso de la agricultura mediante la ley de promoción agraria.
- Formación de asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café.
- Desarrollo de programas especializados en los productos de cacao y café.
- Desarrollar programas enfocados a la tecnificación del Agro.

- Construir infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento.
- Generar alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura.

Fomentar en la implementación de tecnología agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Para la matriz Rumelt, se toman en cuenta los siguientes criterios de evaluación: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja competitiva y (d) factibilidad en la provincia de La Mar. Cada una de las estrategias retenidas deberá contener en los cuatro criterios para pasar la prueba y ser aceptada. Ver Tabla 18.

Tabla 18

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3 Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura (F3, F4, F5, F6, A2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2 Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4 Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Mejorar la tecnología agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con la justicia y derechos, y sean buenos para los fines utilitarios. En la Tabla 22

se puede verificar que ninguna estrategia viola algún derecho mencionado. En cuanto a la justicia se plantea un trato igualitario para cada uno de los mencionados, y en la evaluación utilitaria se muestra que la finalidad que persiguen estas estrategias sean notoriamente satisfactorias.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la matriz ERC (MERC), se muestran las estrategias retenidas y de contingencia como resultado de la evaluación estratégica de la provincia de La Mar. Las estrategias retenidas son las estrategias finales que han sido aceptadas por La Mar, mientras que las no retenidas o de contingencia son aquellas estrategias que se tomarían en caso que no puedan implementarse alguna de las retenidas (D'Alessio, 2015). Ver Tabla 19.

Tabla 19

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)
FO2	Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)
FO4	Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)
FA3	Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)
DO2	Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)
DO4	Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)
DA2	Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)
DA3	Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)
Estrategias de contingencia	
FO3	Aumentar el turismo a nivel nacional e internacional de los principales atractivos turísticos de La Mar (O9, O10, O11, F1, F4)
FA2	Aumentar las buenas prácticas agrícolas (F1, F2, F4, F5, A2, A3, A5)
FA5	Aumentar las hectáreas para producción de Cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A2)
DO1	Incrementar la formación de asociaciones de pequeños y medianos cultivadores para la maximización de intereses comunes (O2, O8, O12, D1, D4)
DA1	Aumentar la integración de la cadena productiva agropecuaria (D1, D2, D3, D5, A1, A2, A6)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de EOLP se realiza para verificar que las estrategias retenidas estén alineadas a los objetivos de largo plazo. En la matriz se coloca la visión de la provincia con

todos las OLPs, además se cruzarán con todos los intereses organizacionales y estrategias (D'Alessio, 2015). Ver Tabla 23.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la matriz MEPCS se evalúa las acciones que tomarán los actuales competidores, sustitutos y nuevos entrantes, con la finalidad que la provincia de La Mar pueda lograr ejercer en la implementación de sus estrategias. (D'Alessio, 2015). Ver Tabla 24.

6.13. Conclusiones

A lo largo de todo el proceso de elaboración de matrices, como parte del proceso estratégico, se ha logrado seleccionar un conjunto de nueve estrategias alineadas a las potencialidades de la provincia de La Mar, es decir las actividades agrícolas que promueven los cultivos de cacao y café, así como las actividades de turismo de descanso, ecológico y de aventura. Por otro lado, estas estrategias soportan los objetivos a largo plazo que se han definido para la provincia y se alinean con los intereses de La Mar. Los intereses y objetivos de largo plazo que se han definido, buscan lograr la visión de la provincia de La Mar, así como soportan su misión.

Por otro lado, con el objetivo de que las estrategias seleccionadas estén alineadas con los valores y código de ética, las estrategias han sido evaluadas por la Matriz de Ética y ninguna de ellas viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos y por tanto se pueden garantizar que se ajustan a los valores y códigos de ética de la provincia de La Mar.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica la Provincia de La Mar

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	x			x	x	3
FO2 Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	x	x	x	x	x	5
FO3 Aumentar el turismo a nivel nacional e internacional de los principales atractivos turísticos de La Mar (O9, O10, 011, F1, F4)	x			x	x	3
FO4 Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	x		x	x	x	4
FA1 Aumentar la participación de mercado internacional de cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A4)	x					1
FA2 Aumentar las buenas prácticas agrícolas (F1, F2, F4, F5, A2, A3, A5)	x			x	x	3
FA3 Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)	x	x		x	x	4
FA4 Crear proyectos que sustituyan el uso de tierras para actividades ilícitas. (F1, F2, F4, F5, F6, A2, A6, A7)	x					1
FA5 Aumentar las hectáreas para producción de Cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A2)	x			x	x	3
DO1 Incrementar la formación de asociaciones de pequeños y medianos cultivadores para la maximización de intereses comunes (O2, O8, O12, D1, D4)	x			x	x	3
DO2 Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	x		x		x	3
DO3 Crear comités técnicos para la prevención y anticipación de fenómenos naturales que afecten la actividad agraria. (O8, O12, D2, D3)	x					1
DO4 Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	x		x	x	x	4
DA1 Aumentar la integración de la cadena productiva agropecuaria (D1,D2, D3, D5, A1, A2, A6)	x	x			x	3
DA2 Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2,A3, A5)	x			x	x	3
DA3 Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)	x	x		x	x	4

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la provincia de La Mar

Factores críticos para el éxito	Peso	Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)		Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)		Aumentar el turismo a nivel nacional e internacional de los principales atractivos turísticos de La Mar (O9, O10, O11, F1, F4)		Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)		Aumentar las buenas prácticas agrícolas (F1, F2, A3, A5)		Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura (F3, F4, F5, F6, A2, A6)		Aumentar las hectáreas para producción de Cacao y café (F1, F2, F4, F5, A1, A2)		Incrementar la formación de asociaciones de pequeños y medianos cultivadores para la maximización de intereses comunes (O2, O8, O12, D1, D4)		Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)		Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)		Aumentar la integración de la cadena productiva agropecuaria (D1, D2, D3, D5, A1, A2, A6)		Mejorar la tecnología agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)		Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	P	TPA	P	TPA	P	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																														
1	Incremento del comercio internacional del cacao, café	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
2	Ampliación de la ley de promoción agraria	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
3	Aumento del precio internacional del cacao	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07
4	Baja participación de las exportaciones del Perú de cacao y café orgánico en términos relativos frente al comercio internacional	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
5	Incremento del consumo de productos orgánicos	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
6	Aceptación de la calidad del cacao Peruano	0.02	4	0.08	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	1	0.02
7	Apertura de nuevos mercados (China, India)	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04
8	Tecnología de cultivo disponible	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04
9	Posibilidad de atender demanda turística nacional e internacional	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05
1	Generación de alianzas con operadores turísticos cercanas (Ayacucho Huamanga)	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04
1	Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo (Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley 27889)	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08
1	Posibilidad de atender a clientes en otras estaciones del año	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16
Amenazas																														
1	Posible entrada de Colombia comercio internacional de cacao	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
2	Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3	Fenómeno del Niño - Aparición de fenómenos natural adversos	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	Barrera de ingreso a mercados	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24
5	Aparición de nuevas plagas	0.01	1	0.01	4	0.04	2	0.02	3	0.03	4	0.04	1	0.01	2	0.02	4	0.04	4	0.04	2	0.02	2	0.02	4	0.04	4	0.04	4	0.04
6	Generación de otras ofertas de descanso con clima similares	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
7	Énfasis de los medios de comunicación hacia los problemas ocurridos en la zona (ej. Seguridad)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Fortalezas																														
1	Cuenta con diversos pisos ecológicos para el desarrollo de actividades agropecuarias y turísticas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2	Clima variado y adecuado para la producción agrícola y pecuaria.	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03
3	Patrimonio cultural y turístico.	0.01	1	0.01	1	0.01	4	0.04	1	0.01	1	0.01	4	0.04	1	0.01	1	0.01	4	0.04	1	0.01	4	0.04	1	0.01	1	0.01	4	0.04
4	Disponibilidad de tierras para el desarrollo de cultivos y el turismo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Potencial productivo (cacao, café, papa, trigo, cebada, haba, arveja, quinua, maíz).	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12
6	Amplias zonas inexploradas o explotadas con diversidad para turismo ecológico	0.16	1	0.16	1	0.16	3	0.48	1	0.16	1	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16	4	0.64	1	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16	4	0.64
Debilidades																														
1	No hay un gremio ordenado de productores	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
2	Bajo nivel educativo en la tecnificación de la agricultura	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24
3	Deficiente gestión de riesgos por fenómenos naturales	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Acceso al crédito limitado	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
5	Producción agrícola NO tecnificada	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
6	Infraestructura vial para transporte del producto agrícola	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total		2.00	5.22		5.28		4.50		5.34		4.97		5.68		4.14		4.93		5.89		5.97		4.53		5.20		5.06			

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 22

Matriz de Ética de la provincia de La Mar

Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Derechos						Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	P	P	P	N	N	N	N	J	N	E	E	E	Sí
FO2 Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)	P	P	P	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO2 Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	P	P	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
DO4 Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	P	P	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
DA2 Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA3 Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

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

Tabla 23

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

		Visión				
Para el año 2028, la provincia de La Mar será reconocida como una de las cinco mejores provincias en producción de cacao y café a nivel nacional, y como también ser reconocida como uno de los quince destinos turísticos más importantes en el Perú; con uno de los niveles de pobreza menores de la región.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incrementar la producción de Cacao	El 2028, la industria del cacao generará USD 15 Millones de Dólares. En el 2017 generó USD 3 Millones (MINAG, 2018)	El 2028 el turismo generará USD 2 millones en ventas. En el 2017 obtuvo un ingreso de US\$ 690 mil dólares (MINCETUR, 2018)	El 2028 la industria del café generará USD 10 millones. El 2017 generó USD 1.5 millones. (MINAG, 2018)	El 2028, se tendrán 40,000 empleos directos. El 2017 había 31,558 empleos. (INEI, 2018)	OLP5: El 2028, la pobreza en la provincia no superará el 32%. En el 2017 la pobreza llegó al 65.8% (INEI,2018)
2	Aumentar el turismo en la Provincia					
3	Incrementar la producción de Café					
4	Impulsar e incrementar la generación de empleo					
Estrategias						
FO1	Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	X		X	X	X
FO2	Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	X		X	X	X
FO4	Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	X		X	X	X
FA3	Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura (F3, F4, F5, F6, A2, A6)	X	X	X	X	X
DO2	Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	X		X	X	X
DO4	Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	X	X	X	X	X
DA2	Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)	X		X	X	X
DA3	Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)		X		X	X

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Factores clave de éxito		Posibilidades de los Competidores		
		Provincia Bagua, Amazonas	Provincia Satipo, Junín	Provincia La Convención, Cusco
FO1	Impulso de la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	Impulsar agricultura mediante la misma ley agraria	Impulsar agricultura mediante la misma ley agraria	Impulsar agricultura mediante la misma ley agraria
FO2	Formación de asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	Formar asociaciones de agricultores de cacao y café	Formar asociaciones de agricultores de cacao y café	Formar asociaciones de agricultores de cacao y café
FO4	Desarrollo de programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	Buscar programas especializados en los productos de cacao y café	Buscar programas especializados en los productos de cacao y café	Buscar programas especializados en los productos de cacao y café
FA3	Generar alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)	Buscar implementar alianzas público-privadas para el desarrollo del turismo y agricultura	Buscar implementar alianzas público-privadas para el desarrollo del turismo y agricultura	Buscar implementar alianzas público-privadas para el desarrollo del turismo y agricultura
DO2	Desarrollar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	Buscar tecnificación para el Agro	Buscar tecnificación para el Agro	Buscar tecnificación para el Agro
DO4	Construir infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	Incrementar la infraestructura vial conectando centros de producción, potenciales centros turísticos con las principales vías	Incrementar la infraestructura vial conectando centros de producción, potenciales centros turísticos con las principales vías	Incrementar la infraestructura vial conectando centros de producción, potenciales centros turísticos con las principales vías
DA2	Fomentar en la implementación de tecnología agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)	Implementación de tecnología agrícola	Implementación de tecnología agrícola	Implementación de tecnología agrícola
DA3	Promover nueva inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)	Buscar promover inversión privada para el desarrollo del turismo	Buscar promover inversión privada para el desarrollo del turismo	Buscar promover inversión privada para el desarrollo del turismo

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para poder llevar a cabo los objetivos de largo plazo, se tienen que tomar en consideración las acciones específicas que permitan alcanzar estos objetivos. Según D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo cumplen la función de tener de una forma mucho más puntual y verificable poder alcanzar de manera satisfactoria los objetivos de largo plazo. Se tiene que tener un equilibrio entre la visión, misión, los objetivos a largo plazo, los objetivos de corto plazo, y la estrategia, que dará como resultado el logro óptimo de los objetivos específicos (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo permiten, principalmente: determinar la asignación y uso de los recursos de las organizaciones, lograr que la gerencia de la organización pueda enfocarse en el rendimiento de los mismos, desarrollar estrategias que permitan sus logros, y evaluar puntualmente el progreso hacia el éxito de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos de corto plazo son el apoyo para poder establecer los resultados finales en los objetivos de largo plazo; estos forman una jerarquía, considerando una compatibilidad entre los mismo, así como un orden que va de lo más general a lo más específico, procurando no generar ningún tipo de conflicto entre los mismos, asegurando el desempeño de la organización en el largo y corto plazo. La Tabla 26 muestra los objetivos a corto plazo con sus respectivos objetivos a largo plazo).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder ejecutar las estrategias se tienen que contar con los recursos necesarios que permitan que estas sean efectivas y no estén expuestas a algún problema. De acuerdo a D'Alessio (2015), los recursos se concentran en cuatro grandes ramas: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. En la tabla 27 se detallan los recursos de cada una de estas ramas, asociadas a los objetivos de corto plazo que se han definido.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar que acotan la implementación de cada estrategia según D'Alessio, 2015, p. 471). Estas estrategias están diseñadas para poder lograr la visión de la provincia. Cada estrategia tiene sus políticas, como aparece en la Tabla 25.

Tabla 25

Políticas Relacionadas a cada Estrategia

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Incrementar la agricultura mediante la ley de promoción agraria (O2, F1, F2)	1	Promover la agricultura de los productos de café y cacao
FO2	Crear asociaciones de agricultores para el impulso de productos potenciales como el cacao y café (O4, F4, F5)	2	Fomentar las asociaciones de agricultores de café y cacao
FO4	Crear programas especializados en los productos de cacao y café (O1, O8, F1, F2, F4, F5)	3	Promover programas especializados para la producción del cacao y café
FA3	Crear alianzas público-privadas para desarrollar proyectos en turismo y agricultura F3, F4, F5, F6, A2, A6)	4	Difundir el turismo y los productos agrícolas a nivel nacional
DO2	Implementar programas enfocados a la tecnificación del Agro (O8, D2, D5)	5	Realizar convenios para la creación de programas enfocados al agro
DO4	Aumentar infraestructura vial que conecten los centros de producción y principales potenciales turísticos con las principales vías del departamento. (O1, O5, O7, O9, O10, O11, D6)	6	Impulsar el desarrollo de infraestructura vial para potenciar la comunicación con las principales ciudades
DA2	Mejorar la tecnológica agrícola al alcance de las posibilidades de la provincia, (D2, D5, A1, A2, A3, A5)	7	Desarrollar tecnologías agrícolas para el cacao y café
DA3	Incrementar inversión privada para el desarrollo del turismo (D4, D6, A6, A7)	8	Impulsar la inversión privada enfocada al turismo

7.4. Estructura Organizacional de La Mar

Para poder llevar a cabo las estrategias previamente establecidas, en concordancia con los objetivos de largo plazo para el desarrollo estratégico de la Provincia La Mar, se recomienda una estructura organizacional similar a la estructura actual; sin embargo, se propone la creación de dos sub-gerencias adicionales que se encarguen específicamente de la gestión de los programas agrarios y de turismo, respectivamente. Ver figura 8.

Estas dos nuevas subgerencias reportarán directamente a la Gerencia Municipal, quien lidera la ejecución, mantenimiento y actualización del plan estratégico. Cada sub-gerencia mantendrá independencia para ejecutar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, sin embargo, ambas sub-gerencias deberán coordinar y planificar

conjuntamente acciones con las gerencias especializadas para evitar vulnerar las responsabilidades administrativas y legales que recaen en cada una de estas gerencias.

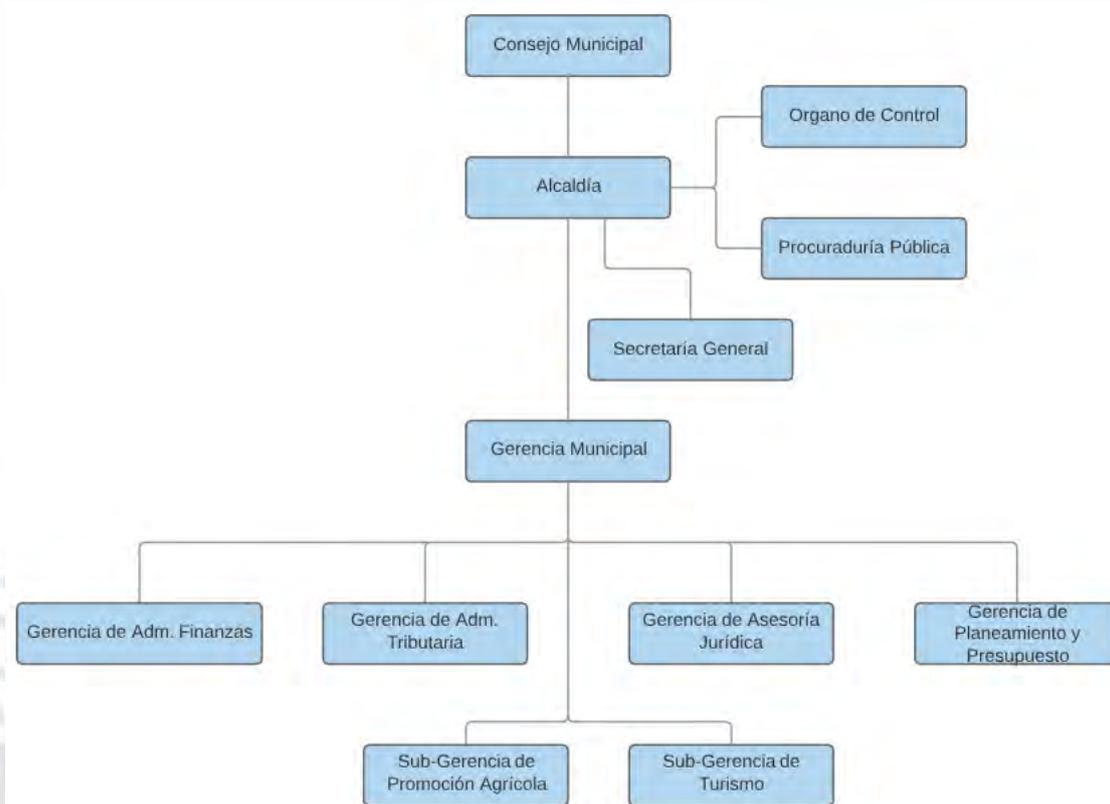


Figura 8. Organigrama propuesto para la Municipalidad Provincial de La mar.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias siempre están diseñadas bajo el marco de preservación del medio ambiente y ecología. Más aun cuando uno de los objetivos a largo plazo es la creación de una mejor infraestructura vial, la cual podría tener un impacto negativo en el medio ambiente si esta no es controlada por un ente regulador encargado que vele por las repercusiones que una obra así pueda tener. El tener este tipo de entes reguladores es de total beneficio para la provincia, ya que se están cuidando los recursos para las futuras generaciones.

El desarrollo agrícola mediante el uso de nuevas técnicas de cultivo y cosecha, incluyendo el uso de pesticidas, también debe ser objeto del ente regulador antes mencionados; se debe buscar un proceso agrícola orgánico que se sintonice con el cuidado

del medio ambiente y con ello se evite contaminación o envenenamiento de otros cultivos, animales y personas, así mismo, se debe evitar el deterioro de las tierras agrícolas.

En cuanto a la responsabilidad social, adentro de las principales tareas de la provincia está en promover y desarrollar un mejor ambiente en todos los ámbitos para la población, esto no tiene que ser materia desconocida para las empresas que están legalizadas y las que estén en proceso de formalización. Se tiene que tener un requerimiento para que estas empresas tengan que embarcar en proyectos de responsabilidad social.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Si bien es cierto que, para garantizar una buena implementación del proceso estratégico, con el seguimiento de los objetivos de largo plazo, corto plazo, las estrategias y sus políticas, se debe contar con personal con alta capacitación en la gestión y dirección organizacional, el recurso humano más importante de este plan estratégico es el poblador agricultor y dedicado a las labores de turismo de aventura, ecológico y recreación.

Es de suma importancia motivar al agricultor a cambiar cultivo tradicionales o ilegales, al cultivo del café y el cacao, evidenciando la rentabilidad del producto, asegurando un apoyo técnico y financiero y un beneficio real para su familia, traducido en una mejor situación económica, mejor educación, servicios de salud y otros. De la misma forma se debe motivar a los pobladores dedicados al sector turismo, para esta vertical de negocio, se debe evidenciar el compromiso de la municipalidad provincial en el apoyo de promoción de los sitios turísticos y las alianzas con operadores turísticos locales y nacionales.

7.7. Gestión del Cambio

Para La implementación de un plan estratégico acarrea consigo un número muy grande de cambios pequeños y grandes en la organización. Muchas personas han estado acostumbradas con el pasar de los años de hacer ciertas cosas de una manera, y nuevos planes pueden cambiar totalmente la manera de cómo operaban. Esto puede entorpecer no solamente

la implementación de un plan estratégico, sino que afecta a nivel bien profundo a la moral y satisfacción de los empleados, que es esencial en este tipo de proyectos.

Los principales cambios, para el sector agrario, vienen dados por el uso de nuevas técnicas en la siembra, cultivo y cosecha del café y cacao fino de aroma; estas técnicas permitirá obtener un producto de mejor calidad y con mayor valor, sin embargo, los agricultores actuales son ajenos a estas nuevas técnicas, las mismas que les generan desconfianza de éxito. Por su lado, en el sector turismo, el principal cambio es la integración y trabajo colaborativo entre los diferentes operadores logísticos, no solo de los distritos, sino también de otras provincias e inclusive de otras regiones; en la actualidad el poblador dedicado a estas actividades, trabaja de manera muy aislada y con esfuerzos locales y en algunos casos de alcance provincial.

Con el objetivo de gestionar estos cambios, se ejecutarán reuniones comunales que expliquen los beneficios de estas nuevas formas de trabajar, se deberá llevar a los líderes de la comunidad a otros lugares en donde este tipo de técnicas y tecnologías dan resultados; así mismo, se llevarán a cabo cursos, seminarios y talleres. Finalmente, se nombrará un embajador de Gestión de Cambio que constantemente esté monitoreando la temperatura de la organización para ver el nivel de satisfacción, y ver qué acciones se deben tomar para una correcta ejecución del plan estratégico.

7.8. Conclusiones

Durante este capítulo se han establecido 18 objetivos de corto plazo que están alineados a los cuatro objetivos de largo plazo establecidos para la provincia de La Mar, el logro de cada uno de estos objetivos permitirá alcanzar con éxito los objetivos a largo plazo a los que están asociados. Por otro lado, en este capítulo se han definido con detalle los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios para ejecutar las actividades que permitan lograr cada uno de los objetivos de corto plazo definidos.

Adicionalmente, se definieron nueve políticas que, de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), son un medio para alcanzar los objetivos a corto plazo y sobre ellas se desarrollarán e implementarán las estrategias definidas en el capítulo VI. Estas políticas y estrategias serán ejecutadas por la organización propuesta para la municipalidad provincial, sobre la cual se ha propuesto la creación de dos sub-gerencias que liderarán las acciones dentro del sector agrícola y turismo, pues son estos sectores en los que se desarrollarán los productos y servicios que son la base del plan estratégico de la provincia.

Finalmente, se deja claro que cualquier estrategia a desarrollarse e implementar debe considerar al poblador con el recurso humano más importante al cual se debe motivar de manera efectiva; así mismo, cualquier actividad a ejecutarse, deberá estar alineada con el cuidado con el medio ambiente, no solo en lo que respecta al deterioro de zonas verdes, sino también en el cuidado del entorno en cuanto a contaminación ambiental, como por ejemplo la restricción del uso de pesticidas no ecológicos, o incluso contaminación visual en la promoción y puesta en valor de lugares turístico.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo para la provincia La Mar

OLP1	El 2028, la industria del cacao generará US\$ 15 millones de dólares en ventas producto de la exportación. En el 2017 generó US\$ 3 Millones (MINAG, 2018)
OCP1.1	Del 2019 al 2021 se incrementará la participación público-privada para el impulso y desarrollo de programas especializados de cultivo de cacao. Esto generará que la venta de cacao en la provincia La Mar aumente de US\$3 millones a US\$7 millones.
OCP1.2	Del 2022 al 2023, incrementar las asociaciones de cultivadores de cacao y que están pertenezcan a organizaciones en países especializados en la agricultura para la transferencia del conocimiento en el uso de la tecnología para el cultivo del cacao, lo que permitirá que la venta de cacao pase de US\$7 millones a US\$8 millones.
OCP1.3	Del 2024 al 2026, aumentar el área de cultivo de cacao en un 25%, lo que generará que la venta de cacao aumente de US\$8 millones a US\$12 millones.
OCP1.4	Del año 2027 al 2028, aumentar a 70% los agricultores que tendrán acceso a fuentes de financiamiento para la mejora continua en los cultivos, en los ámbitos de tecnología, eficiencia y eficacia. Lo que generará que la venta de cacao aumente de US\$ 12 millones a US\$15 millones.
OLP2	El 2028 el turismo generará USD 2 millones en ventas. En el 2017 obtuvo un ingreso de US\$ 690 mil dólares (MINCETUR, 2018)
OCP2.1	Del 2019 al 2020, invertir en infraestructura 860 millones de soles en la Carretera de Ayacucho - San Francisco, lo que generará que el ingreso por turismo alcance los US\$ 1.5 millones.
OCP2.2	Del 2021 al 2024, crear vínculos con agencias turísticas y proveedores clave, para que en conjunto se diseñe el plan de imagen y comunicación del turismo en La Mar, lo que generará que el ingreso por turismo aumente de US\$ 1.5 a US\$ 1.7 millones
OCP2.3	Del 2020 al 2023, aumentar la participación de al menos 15 hoteles boutique en La Mar que transmitan la experiencia turística. Lo que permitirá que el ingreso por el turismo aumente US\$ 1.7 millones a US\$ 1.8 millones.
OCP2.4	Del 2025 al 2028, capacitar a 300 personas en temas de especializados de desarrollo del turismo en la provincia. Lo que generará que el ingreso por turismo aumente de US\$ 1.8 millones a US\$ 2 millones.
OLP3	El 2028 la industria del café generará US\$ 10 millones de dólares en ventas producto de la exportación. El 2017 generó US\$ 1.5 millones (MINAG, 2018)
OCP3.1	Del 2019 al 2020, capacitar a los agricultores en el cultivo de café de especialidad de altura, y cuidado en la calidad, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 1.5 a US\$ 2 millones.
OCP3.2	Del 2020 al 2022, aumentar el número de hectáreas cultivables de café en un 30%, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 2 millones a US\$ 4 millones.
OCP3.3	Del 2023 al 2025, obtener el reconocimiento a nivel mundial por la exportación de café de altura gourmet de calidad, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 4 a US\$ 7 millones.
OCP3.4	Del 2026 al 2028, aumentar la exportación hacia Europa, Asia y Norte América, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 7 millones a US\$ 10 millones.
OLP4	El 2028, se tendrán 40,000 empleos directos. El 2017 habían 31,558 empleos (INEI, 2018)
OCP4.1	Del 2019 al 2020, desarrollar 7% de nuevos empleos en la industria agrícola del cacao, lo que permitirá un aumento de empleos de 31,558 a 34,000 empleos.
OCP4.2	Del 2021 al 2022, desarrollar 6% de nuevos empleos en la industria agrícola del café, lo que permitirá un aumento de empleos de 34,000 a 36,000 empleos.
OCP4.3	Del 2023 al 2024, desarrollar 7% de nuevos empleos en la industria del turismo, lo que permitirá un aumento de empleos de 36,000 a 39,000 empleos.
OCP4.4	Del 2024 al 2026, garantizar el acceso y cobertura del servicio integral de salud pública llegando al 100% de los cotizantes, lo que permitirá un aumento de empleos de 39,000 a 39,500 empleos.
OCP4.5	Del 2026 al 2028, garantizar el acceso a servicios básicos de la población, en luz, agua y teléfono en la zona urbana en un 80% para 2025, y 90% para 2028, y en un 40% para la zona rural para 2025 y 50%, lo que permitirá un aumento de empleos de 39,500 a 40,000 empleos.
OLP5	El 2028, la pobreza en la provincia no superará el 32%. En el 2017 la pobreza llegó al 65.8% (INEI,2018)
OCP5.1	Del 2019 al 2020, incrementar el ingreso de 12,400 personas en pobreza a 270 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 52%
OCP5.2	Del 2021 al 2023, incrementar el ingreso de 7,900 personas en pobreza a 299 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 45%
OCP5.3	Del 2024 al 2026, incrementar el ingreso de 8,390 personas en pobreza a 330 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 37%
OCP5.4	Del 2027 al 2028, incrementar el ingreso de 8,730 personas en pobreza a 355 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 32%

Tabla 27

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

	Objetivos Corto Plazo	Recursos			
		Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1	Para el año 2019, ejecutar por lo menos 5 proyectos con participación público-privada que permitan el impulso y desarrollo de programas especializados de cultivo de cacao.	Recursos propios	local administrativo y material promocional	Personal administrativo, técnico, gestores de inversión	Sistema de información, correo electrónico y portal web
OCP 1.2	Para el año 2023, conseguir que el 80% de las asociaciones de cultivadores de cacao pertenezcan o por lo menos 01 organización en países especializados en la agricultura para la transferencia del conocimiento en el uso de la tecnología para el cultivo del cacao	Recursos propios	Material promocional, laptops, local comunal	Personal administrativo, capacitadores, especialista agricultor, agricultores	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 1.3	Para el año 2025, aumentar el área de cultivo de cacao en un 25%.	Recursos propios – privados	Local comunal, tierras de cultivo, maquinaria pesada, pesticidas, viviendas	Personal administrativo, técnico, agricultores	Sistemas de información y portal web
OCP 1.4	Para el año 2022, proveer al 70% de agricultores acceso a fuentes de financiamiento para la mejora continua en los cultivos, en los ámbitos de tecnología, eficiencia y eficacia.	Recursos propios – privados	Local administrativo, local comunal. Laptops	Personal administrativo, agricultores, financistas, asesores técnicos.	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 2.1	Para 2019, capacitar por lo menos a 300 personas en temas de especializados de desarrollo del turismo en la provincia.	Recursos propios	Local administrativo, local comunal, proyectos, pizarra, laptops, material didáctico	Capacitadores, coordinadores, pobladores dedicados al turismo	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 2.2	Para el 2019, concretar vínculos con al menos 10 agencias turísticas y proveedores clave, para que en conjunto se diseñe el plan de imagen y comunicación del turismo en La Mar.	Recursos propios y privados	Local administrativo, material promocional	Personal administrativo y de marketing	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 2.3	Para 2020, lograr que al menos 15 hoteles boutique en La Mar transmitan la experiencia turística mediante videos promocionales.	Recursos propios y privados	Local administrativo material promocional y de marketing	Personal administrativo y de marketing	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 2.4	Para 2025, mejorar la infraestructura invirtiendo PEN 860 millones en Carretera de Ayacucho - San Francisco.	Recursos propios y de la región	Local administrativo, maquinaria pesada, material de construcción	Personal administrativo, gestores de proyectos, ingenieros civil y arquitectos urbanistas	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 3.1	Para 2019, capacitar al 100% de agricultores en el cultivo de café de especialidad de altura, y cuidado en la calidad	Recursos propios	Local administrativo, local comunal, proyectos, pizarra, laptops, material didáctico	Coordinadores, capacitadores, agricultores	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 3.2	Para 2022, Aumentar el número de hectáreas cultivables de café en un 30%.	Recursos propios y privados	Local comunal, tierras de cultivo, maquinaria pesada, pesticidas	Coordinadores, agricultores, asesores técnicos	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 3.3	Para 2025, ser reconocido a nivel mundial por la exportación de café de altura gourmet de calidad en el 100% de países importadores de café	Recursos propios y del gobiernos central	Local administrativo, material promocional y de marketing	Personal administrativo y de marketing	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 3.4	Para 2026, lograr la exportación de USD 4 millones hacia Europa, Asia y Norte América.	Recursos propios y del gobiernos central	Local administrativo, material promocional y de marketing, tierras de cultivo.	Personal administrativo, asesor financiero, agricultores	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 4.1	Para 2020, desarrollar 10% de nuevos empleos en la industria agrícola del cacao, representando 6,500 nuevos empleos.	Recursos propios y privados	Local administrativo, viviendas, tierras agrícolas, maquinaria pesada, pesticidas	Personal administrativo, asesores financieros, agricultores	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 4.2	Para 2020, Desarrollar 15% de nuevos empleos en la industria agrícola del café, representando 9,750 nuevos empleos.	Recursos propios y privados	Local administrativo, viviendas, tierras agrícolas, maquinaria pesada, pesticidas	Personal administrativo, asesores financieros, agricultores	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 4.3	Para 2020, desarrollar 8% de nuevos empleos en la industria del turismo, representando 5,200 nuevos empleos.	Recursos propios y privados	Local administrativo, viviendas, proveedores de servicios turísticos, carreteras	Personal administrativo, asesores financieros, poblador dedicado al turismo	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 4.4	Garantizar el acceso y cobertura del servicio integral de salud pública llegando al 100% de los cotizantes para el año 2028.	Recursos propios y de la región	Local administrativo, locales de salud pública, viviendas, vías y medios de transporte	Personal administrativo, personal médico, gestor de salud pública	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 4.5	Garantizar el acceso a servicios básicos de la población, en luz, agua y teléfono en la zona urbana en un 80% para 2025, y 90% para 2028, y en un 40% para la zona rural para 2025 y 50% para 2028.	Recursos propios, de la región y privados	Local administrativo, viviendas, materiales de construcción y saneamiento, maquinaria pesada	Personal administrativo, planificador de desarrollo social.	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 5.1	Del 2019 al 2020, incrementar el ingreso de 12,400 personas en pobreza a 270 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 52%	Recursos propios, de la región y privados	Local administrativos, tierras agrícolas, servicios turístico, vías y medios de transporte	Personal administrativo, técnico, gestores de inversión	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 5.2	Del 2021 al 2023, incrementar el ingreso de 7,900 personas en pobreza a 299 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 45%	Recursos propios, de la región y privados	Local administrativos, tierras agrícolas, servicios turístico, vías y medios de transporte	Personal administrativo, técnico, gestores de inversión	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 5.3	Del 2024 al 2026, incrementar el ingreso de 8,390 personas en pobreza a 330 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 37%	Recursos propios, de la región y privados	Local administrativos, tierras agrícolas, servicios turístico, vías y medios de transporte	Personal administrativo, técnico, gestores de inversión	Sistemas de información, correo electrónico y portal web
OCP 5.4	Del 2027 al 2028, incrementar el ingreso de 8,730 personas en pobreza a 355 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 32%	Recursos propios, de la región y privados	Local administrativos, tierras agrícolas, servicios turístico, vías y medios de transporte	Personal administrativo, técnico, gestores de inversión	Sistemas de información, correo electrónico y portal web

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa final del proceso estratégico incluye la evaluación y control. Las actividades se pueden encontrar a lo largo de todo el proceso, permitiendo evaluar el impacto de los cambios y brindar retroalimentación necesaria para un seguimiento y control. Además, tener la posibilidad de realizar adecuaciones que sean necesarias. La evaluación y control es un proceso que se presentan de manera permanente, especialmente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, competencia y la demanda provocan necesidad de un planteamiento estratégico dinámico.

8.1. Perspectivas de Control

Para evaluar el desempeño se utilizará el Tablero de control integrado o *Balanced Scorecard*, donde se ha establecido los indicadores necesarios para controlar y medir la implementación de las estrategias y su desempeño. El tablero de control integrado es una herramienta de control estratégico que toma la visión y estrategia de una organización en un conjunto de indicadores clave. Asimismo, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: (1) financiera, (2) clientes, (3) interna y (4) aprendizaje de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

El tablero de control interno inicia con la evaluación de aprendizaje, que es dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? La organización debe aumentar la cantidad de empleados capacitados de manera óptima para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. En esta perspectiva la organización debe de evaluar sus equipos de trabajo y encontrar oportunidades de mejora en el rendimiento de sus trabajadores. La perspectiva permite que los trabajadores estén mejor preparados para afrontar los objetivos y estar preparados para el cambio.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos internos está definida con las siguientes preguntas: ¿cómo vas a satisfacer a nuestros clientes? y ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? La provincia presenta varias oportunidades de mejora en sus procesos con respecto a la agricultura, enfocándose en la producción del cacao y café; y en el turismo, para que atraiga a más turistas y así la industria crezca.

8.1.3. Clientes

En la perspectiva de clientes se define con las siguientes interrogantes ¿Cómo debo de mirar a mis clientes? ¿y cómo los trato para que compren? Para la provincia el cliente es el poblador, es el recurso que más debe de cuidar ya que es clave para el crecimiento de la misma. En el caso de la provincia no hay consumo de un bien, pero si de un servicio, y eso se va a reflejar en la satisfacción que tengan los pobladores con respecto a la provincia.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera, se usa como para medir el éxito de la organización. Esta perspectiva se aplica a los objetivos de corto plazo con el objetivo de incrementar el ROE. Se formula la siguiente pregunta para ayuda ¿Cómo miramos a nuestros accionistas? Para la provincia de La Mar con una mayor productividad con respecto al cacao y café y mejoras en infraestructuras para mejorar el turismo, sus pobladores tendrán mayores ingresos mejorando su calidad de vida. Los objetivos de corto plazo marcan metas de progreso hacia la mejora del ROE.

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

El tablero de control integrado es una herramienta que permite monitorear las estrategias y respectivos plazos. Se contará con los medios necesarios para poder medir la eficiencia de las estrategias en corto y largo plazo. Es fundamental la definición de los indicadores para poder hacer la correcta medición. Ver Tabla 28.

8.3. Conclusiones

El tablero de control integrado o Balanced Scorecard es una herramienta que permite monitorear las estrategias planteadas con enfoque a los objetivos trazados en diferentes perspectivas. Asimismo, ayuda a identificar desviaciones permitiendo corregir o realizar ajustes cuando no se están alcanzando las metas planificadas. La definición de los indicadores forma parte del proceso de evaluación y control, porque de esto dependerá una mejor medición y una posterior toma de decisiones. Todos los indicadores deben ser cuantificables y obtenidos de la forma que puedan estar hábiles sin ninguna restricción.

En el caso de la Provincia de La Mar se han presentado 23 indicadores para el seguimiento de los objetivos a largo plazo establecidos. La mayoría de los indicadores tienen una perspectiva de interna que tiene como objetivo la búsqueda de éxito de procesos propios de la provincia. La Mar es una provincia con escasa infraestructura, buen número de indicadores buscar evaluar el avance cuantitativo de la ejecución de obras que serán la base del desarrollo económico.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Nº	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP1.4	Del año 2027 al 2028, aumentar a 70% los agricultores que tendrán acceso a fuentes de financiamiento para la mejora continua en los cultivos, en los ámbitos de tecnología, eficiencia y eficacia. Lo que generará que la venta de cacao aumente de US\$ 12 millones a US\$15 millones.	Porcentaje de uso de recursos externos en el proceso de cultivo o de adquisición de tecnología productiva.	Relación entre el uso de recursos propios y el uso de recursos puestos por terceros en la línea de producción de Cacao
OCP1.1	Del 2019 al 2021 se incrementará la participación público-privada para el impulso y desarrollo de programas especializados de cultivo de cacao. Esto generará que la venta de cacao en la provincia La Mar aumente de US\$3 millones a US\$7 millones.	Incremento en USD en ingreso por el cultivo de Cacao	Diferencia entre el ingreso actual y el ingreso del año anterior medido en USD
OCP5.1	Del 2019 al 2020, incrementar el ingreso de 12,400 personas en pobreza a 270 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 52%	Número de personas en pobreza que superar el valor de línea de pobreza del periodo	Relación de pobladores en pobreza y el ingreso mensual real y su incremento por cada periodo
OCP5.2	Del 2021 al 2023, incrementar el ingreso de 7,900 personas en pobreza a 299 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 45%	Número de personas en pobreza que superar el valor de línea de pobreza del periodo	Relación de pobladores en pobreza y el ingreso mensual real y su incremento por cada periodo
OCP5.3	Del 2024 al 2026, incrementar el ingreso de 8,390 personas en pobreza a 330 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 37%	Número de personas en pobreza que superar el valor de línea de pobreza del periodo	Relación de pobladores en pobreza y el ingreso mensual real y su incremento por cada periodo
OCP5.4	Del 2027 al 2028, incrementar el ingreso de 8,730 personas en pobreza a 355 nuevos soles, lo que permitirá reducir la pobreza a 32%	Número de personas en pobreza que superar el valor de línea de pobreza del periodo	Relación de pobladores en pobreza y el ingreso mensual real y su incremento por cada periodo
Perspectiva del cliente			
OCP1.2	Del 2022 al 2023, incrementar las asociaciones de cultivadores de cacao y que están pertenezcan a organizaciones en países especializados en la agricultura para la transferencia del conocimiento en el uso de la tecnología para el cultivo del cacao, lo que permitirá que la venta de cacao pase de US\$7 millones a US\$8 millones.	Número de asociaciones de cultivadores de cacao	Diferencia de cultivadores año tras año
OCP2.3	Del 2020 al 2023, aumentar la participación de al menos 15 hoteles boutique en La Mar que transmitan la experiencia turística. Lo que permitirá que el ingreso por el turismo aumente US\$ 1.7 millones a US\$ 1.8 millones.	Hoteles boutique en la provincia	Diferencia de cantidad de hoteles
OCP3.1	Del 2019 al 2020, capacitar a los agricultores en el cultivo de café de especialidad de altura, y cuidado en la calidad, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 1.5 a US\$ 2 millones.	Número de agricultores capacitados	Relación entre cantidad de cultivadores sobre los cultivadores capacitados
OCP3.3	Del 2023 al 2025, obtener el reconocimiento a nivel mundial por la exportación de café de altura gourmet de calidad, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 4 a US\$ 7 millones.	Ranking de calidad mundial del café	Diferencia del puesto de ranking año tras año
OCP3.4	Del 2026 al 2028, aumentar la exportación hacia Europa, Asia y Norte América, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 7 millones a US\$ 10 millones.	Exportaciones a Europa, Asia y Norte América	Diferencia de exportación año tras año a Europa, Asia y Norte América
Perspectiva del proceso			
OCP2.4	Del 2025 al 2028, capacitar a 300 personas en temas de especializados de desarrollo del turismo en la provincia. Lo que generará que el ingreso por turismo aumente de US\$ 1.8 millones a US\$ 2 millones.	Kilómetros de carretera Ayacucho - San Francisco	Diferencia en kilómetros de la carretera
OCP4.1	Del 2019 al 2020, desarrollar 10% de nuevos empleos en la industria agrícola del cacao, lo que permitirá un aumento de empleos de 31,558 a 38,000 empleos.	Número de agricultores capacitados	Relación entre cantidad de cultivadores sobre los cultivadores capacitados
OCP4.2	Del 2021 al 2022, desarrollar 15% de nuevos empleos en la industria agrícola del café, lo que permitirá un aumento de empleos de 38,000 a 55,000 empleos.	Población económicamente activa (PEA)	Cantidad de personas empleadas
OCP4.3	Del 2023 al 2024, desarrollar 8% de nuevos empleos en la industria del turismo, lo que permitirá un aumento de empleos de 55,000 a 60,000 empleos.	Población económicamente activa (PEA)	Cantidad de personas empleadas
OCP4.4	Del 2026 al 2026, garantizar el acceso y cobertura del servicio integral de salud pública llegando al 100% de los cotizantes, lo que permitirá un aumento de empleos de 60,000 a 62,500 empleos.	Cantidad de Centros de atención de salud pública	Centros de atención pública
OCP4.5	Del 2026 al 2028, garantizar el acceso a servicios básicos de la población, en luz, agua y teléfono en la zona urbana en un 80% para 2025, y 90% para 2028, y en un 40% para la zona rural para 2025 y 50%, lo que permitirá un aumento de empleos de 62,500 a 65,000 empleos.	Cantidad de hogares con servicios básicos de luz, agua y teléfono	Hogares con servicios básicos de luz, agua y teléfono
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP1.3	Del 2024 al 2026, aumentar el área de cultivo de cacao en un 25%, lo que generará que la venta de cacao aumente de US\$8 millones a US\$12 millones.	Porcentaje de crecimiento anual de áreas de cultivo	Relación entre el número de hectáreas nuevas de cultivo de cacao frente a hectáreas de cultivo año anterior
OCP2.1	Del 2019 al 2020, invertir en infraestructura 860 millones de soles en la Carretera de Ayacucho - San Francisco, lo que generará que el ingreso por turismo alcance los US\$ 1.5 millones.	Personas capacitadas en desarrollo de turismo	No de personas capacitadas en desarrollo del turismo
OCP2.2	Del 2021 al 2024, crear vínculos con agencias turísticas y proveedores clave, para que en conjunto se diseñe el plan de imagen y comunicación del turismo en La Mar, lo que generará que el ingreso por turismo aumente de US\$ 1.5 a US\$ 1.7 millones	Cantidad de turistas por año	Diferencia de turistas que visitan la provincia de La Mar
OCP3.2	Del 2020 al 2022, aumentar el número de hectáreas cultivables de café en un 30%, lo que generará que aumente el ingreso por el café de US\$ 2 millones a US\$ 4 millones.	Número de hectáreas cultivables para el café	Relación de hectáreas totales sobre la cantidad de hectáreas cultivables para el cacao

Capítulo IX: Competitividad de La Mar

En el presente capítulo vamos a analizar la competitividad de la provincia de La Mar, sin embargo, debemos comenzar por describir que es competitividad, para Cann (2016), la competitividad es “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”, por otro lado, para Anzil (2008), la competitividad es “la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo”.

D'Alessio (2015), recalcó que existe muchas definiciones para el concepto de competitividad y que hasta el momento no existe un consenso, sin embargo, casi todos relacionan con la productividad y la gestión o correcto uso de los recursos para lograrla teniendo como objetivo la rentabilidad. Así mismo, D'Alessio (2015) recalcó de que, si analizamos la competitividad de una país, región, estado, ciudad o distrito, debemos utilizar el diamante de la competitividad de Porter, el mismo que se presenta en la figura 9.

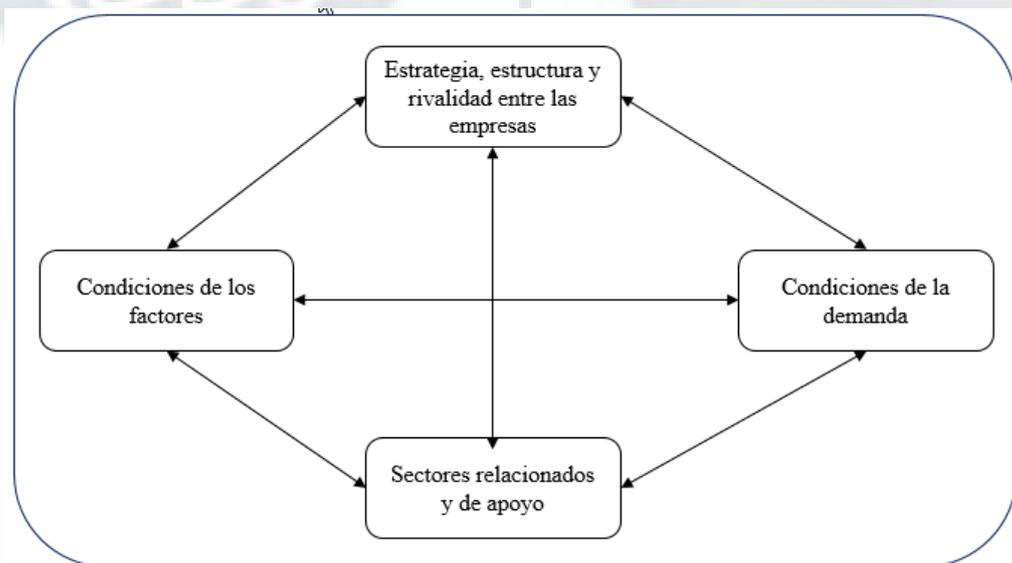


Figura 9. Diamante de Porter.

Tomado de *The competitive advantage of nations*, por M. Porter, 1990, New York: The Free Press.

En el Perú, el instituto nacional de economía (IPE), presenta todos los años el Índice de Competitividad Regional (INCORE), el cual se basa en pilares y factores de competitividad y es muy similar al que emite CENTRUM PUCP GRADUATE BUSINESS SCHOOL denominado Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP). (D'Alessio, 2015). Por su actualización, vamos a tomar la información de INCORE, la Tabla 29 nos muestra la estructura de análisis que se tiene en cuenta para la medición del índice de competitividad.

Tabla 29

Índice de competitividad de La Mar

Económico	Salud	Laboral	Infraestructura	Educación	Instituciones
Producto bruto interno real	Esperanza de vida al nacer	Nivel de ingresos por trabajo	Cobertura de electricidad	Analfabetismo	Ejecución de la inversión pública
Producto bruto interno real per cápita	Mortalidad en la niñez	Brecha de género en ingresos laborales	Precio de la electricidad	Asistencia escolar inicial	Percepción de la gestión pública
Stock de capital por trabajador	Desnutrición crónica	Empleo adecuado	Cobertura de agua	Asistencia escolar primaria y secundaria	Conflictos sociales
Presupuesto público per cápita	Morbilidad	Educación de la fuerza laboral	Continuidad de la provisión de agua	Población con secundaria o más	Criminalidad
Gasto real por hogar mensual	Cobertura del personal médico	Creación de empleo formal	Cobertura de desagüe	Rendimiento en lectura	Homicidios
Incremento del gasto real por hogar	Cobertura hospitalaria	Empleo informal	Hogares con internet	Rendimiento en matemáticas	Presencia policial
Disponibilidad de servicios financieros	Partos institucionales	Desempleo juvenil urbano	Hogares con al menos un celular	Colegios con acceso a internet	Resolución de expedientes judiciales
Acceso a crédito	Acceso a seguro de salud		Densidad del transporte aéreo		

9.1. Análisis Competitivo de La Mar

De acuerdo al Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017), la región de Ayacucho, en donde se encuentra La Mar, en el 2015 se ubicó en la posición 15 dentro del ranking de competitividad del Perú; en el entorno económico se posicionó en la posición 18,

infraestructura posición 14, Salud en la posición 14, educación llegó a la posición 17, laboral de igual manera en la posición 17 y finalmente en el pilar instituciones se ubicó en la posición 11. Si bien no se tiene información sobre la medición específica de la provincia de La Mar a través del INCORE, el Gobierno Regional de Ayacucho nos hace una aproximación de la competitividad de sus provincias a través de un análisis de indicadores que tienen como objetivo evaluar el bienestar de la población; debemos tener en cuenta que hablar de competitividad en una región es hablar de bienestar de su población. (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con lo indicado por el Gobierno Regional de Ayacucho (2014), La Mar tiene altos indicadores de pobreza y pobreza extrema con 72.2% y 40.7% respectivamente, la provincia de La Mar no es un aportador importante en la competitividad de Ayacucho. En adición, como conclusión Gobierno Regional de Ayacucho (2014) indicó que las provincias con menor nivel de bienestar son La Mar con un Índice de Desarrollo Territorial (IDT) de 0.10 seguidos por Huancasancos con un IDT 0.11, Vilcashuaman con IDT 0.12, y Parinacochas con IDT con 0.12.

Para terminar este análisis competitivo, proyectaremos el IDT de La Mar al índice de competitividad de INCORE; si consideramos el sumatoria de IDT de todas las provincias es de 1.99, el porcentaje de bienestar de La Mar, con respecto a la región de Ayacucho es de tan solo 5.03% ($0.10 / 1.99$) (Gobierno Regional de Ayacucho, 2014); esto pone a la provincia de La Mar muy atrás en la competitividad de las diversas poblaciones del Perú.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de La Mar

Habiendo identificado la baja competitividad de La Mar, es bastante difícil identificar ventajas competitivas; sin embargo, se pueden rescatar las siguientes ventajas de acuerdo a lo descrito por la Municipalidad Provincial de La Mar (2016):

- Ferias. La población de La Mar ha implementado, ya hace muchos años, lugares comunes para el intercambio comercial donde se vende producto producidos en la

zona y se compran diversos productos manufacturados, en oportunidades algunos comerciantes traen productos en medio móviles y les permite desplazarse.

- **Actividades de transformación.** - Los pobladores de La Mar realizan actividades organizadas de transformación de materia prima, por ejemplo, pilado de arroz, transformación de papa fresca a seca y chuño, maíz pelado o chochoca, y otros productos de transformación básica como mermeladas; así mismo, se tiene un básico sector textil con la elaboración de ponchos, frazadas y guastes. Estas actividades se ejecutan tanto de manera individual como a través de pequeñas y medianas empresas.

Actividad Financiera. - es importante destacar que en La Mar existe un sector financiero que apoya al sector agropecuario mediante créditos a muy bajos intereses; éstas instituciones lo conforman en un 34.21% las cooperativas, luego se tiene Agrobanco con 24.05%, ONGs con 16.45% y finalmente las Cajas Municipales que conforman un 10.44%.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de La Mar

De acuerdo con D'Alessio (2015), un clúster está formado por un grupo de organizaciones relacionadas entre sí, que no necesariamente son de la misma industria, que las une los beneficios esperados dentro de aspectos estratégicos y operativos. En La Mar, podemos identificar 02 tipos de clúster, uno relacionado con la agricultura y el otro relacionado con el turismo.

Con respecto al potencial clúster agrícola, podemos indicar que podría estar compuesto por empresas del transporte de carga, especialmente los que actualmente se dedican al transporte fuera de la provincia, llevando productos a Huamanga y Lima; los centros de acopio son también actores importantes dentro de este clúster, pues a través de ellos se puede canalizar los cultivos de los diferentes agricultores; Instituciones Financieras, especialmente las cajas municipales, ONGs y Agrobanco, estas proveen los recursos

necesarios para el proceso agrícola; Las organizaciones de agricultores, elemento clave en este clúster; pequeñas empresas de transformación, que permiten darle valor agregado y obtener productos como el chuño, maíz pelado, entre otros; y finalmente el gobierno provincial, como ente impulsor y articulador.

El otro clúster importante es el turístico, el cual podría estar compuesto por los operadores turísticos, como promotores del potencial turístico de La Mar; los transportistas turísticos, que permitirán la llegada de turistas a los lugares turísticos; el gobierno provincial de La Mar como organismo impulsor y articulador; y finalmente las organizaciones de pobladores que sería quienes mantendrían los lugares turísticos y servirían guías en los mismos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo con los potenciales clústeres presentados en el numeral anterior podemos establecer los aspectos estratégicos de estos clústeres de acuerdo a las razones estratégicas identificadas por D'Alessio (2015). Ver Tabla 30.

9.5. Conclusiones

El Luego del análisis de competitividad de la provincia de La Mar, podemos concluir que si bien la región Ayacucho, a la que pertenece la provincia, se encuentra en la posición 15 del ranking competitivo, es claro que La Mar es una de las últimas provincias a nivel de competitividad, se estima en solo un 5% su aporte a la competitividad de Ayacucho. Sin embargo, se ha podido identificar potenciales ventajas competitivas como las ferias, actividades de transformación y actividades financieras. La provincia de La Mar, debe considerar trabajar y explotar estas ventajas para comenzar a mejorar sus productividad y rentabilidad como provincia buscando el bienestar de su población.

Con respecto a los clústeres que se pueden conformar en la provincia, se ha podido identificar los potenciales clúster agrícola y turísticos que luego de un análisis de beneficios y

razones estratégicas, se pueden considerar como altamente viables en cuanto conformación, esto permitirá un mejor posicionamiento de La Mar ante sus competidores.

Tabla 30

Aspectos estratégicos en los clústeres

Razones Estratégicas	Clúster Agrícola	Clúster Turístico
Ahorro de Tiempo en Obtener ventajas competitivas	Articulación de los participantes, en especial los acopiadores, transportistas y pequeños transformadores	Promotores turísticos que pueden realizar los atractivos de La Mar
Generación de Sinergias	Agricultores organizados y transformadores	Población organizada encargada del mantenimiento y guía turística y los operadores turísticos
Favorecimiento de Externalidades	A través de acción de gobierno provincial	A través de acción de gobierno provincial y los operadores turísticos
Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles	Gobierno provincial y el potenciamiento de los transformadores agrícolas	Operadores turísticos
Control de una mayor parte del mercado	Empresas de transportes de carga y los acopiadores	Operadores turísticos y el gobierno provincial
Contrarresta el efecto de un posible monopolio	Accionar conjunto del clúster	Accionar conjunto del clúster
Disminuye la ocurrencia de una posición dominante	Accionar conjunto del clúster	Accionar conjunto del clúster
Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología	Organización de agricultores y gobierno provincial, este último buscaría tecnología replicable	Gobierno provincial, este último buscaría tecnología replicable para la puesta en valor y mantenimiento de los lugares turísticos
Posibilita el acceso a la financiación	A través de las empresas de financiamiento	Campañas articuladas mediante el gobierno provincial y portales de turismo del MICETUR (descuentos y promociones)
Racionaliza y moderniza instalaciones	Gobierno provincial	Gobierno provincial
Adecúa las capacidades de producción y precios	Gobierno provincial y la organización de agricultores	Coordinación entre pobladores, transportistas, operadores turísticos y el gobierno provincial
Brinda una medida de fuerza ante poderes públicos	Organización de agricultores	Organización de pobladores encargados del turismo
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	Gobierno provincial	Gobierno provincial
Equilibrio de resultados entre empresas/provincias	Accionar conjunto del clúster	Accionar conjunto del clúster
Beneficios entre los distintos ciclos de vida	Cada integrante del clúster corresponde a un actor importante en la cadena productiva del producto	Cada integrante del clúster corresponde a un actor importante en la cadena productiva del servicio
Aprendizaje de la cooperación	A través de la articulación del gobierno provincial	A través de la articulación del gobierno provincial

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es un cuadro resumen que permite plasmar lo más relevante del planeamiento realizado. La herramienta cumple con varias funciones: visualiza y apoya en el control del proceso estratégico facilitando los reajustes necesarios. Además, cuenta con un panorama holístico de todo el proceso. De este modo se puede tener una visión integral del plan, que sirve fundamentalmente para la toma de decisiones y así para quien desconoce por qué hay que hacer un plan (D'Alessio, 2015). Ver la siguiente Tabla 32.

10.2. Conclusiones Finales

1. La provincia de La Mar cuenta con ventajas competitivas y comparativas dentro de sus recursos geográficos, naturales y ambientales. El reforzamiento de las ventajas competitivas le permitirá a la provincia un desarrollo sostenible. Las ventajas competitivas de La Mar se enfocan en la innovación, creatividad y tecnificación para el desarrollo del sector agrícola y turismo. El desarrollo de la infraestructura vial para que conecte con otras provincias para poder intercambiar y compartir recursos es fundamental.
2. A diferencia de otras provincias a nivel nacional, La Mar cuenta con un gran potencial de recursos naturales agrícolas y destinos turísticos para crear cualidades competitivas. El desarrollo y fortalecimiento de estos recursos son claves para poder crear e incrementar puestos de trabajo y a la vez reducir la pobreza de la provincia. En temas de educación La Mar no cuenta con una buena infraestructura que cubra de manera adecuada a toda la provincia, además carece de equipamiento adecuado en la infraestructura existente. La tasa de analfabetismo en la región es alta en las zonas rurales y urbanas, esta debilidad debe atenderse de manera urgente ya que es un factor clave para el progreso de La Mar.

3. La provincia cuenta con campiñas y belleza natural de las zonas de sierra y ceja de selva, grandes atracciones como las pequeñas ciudades de San Francisco, San Miguel de Tambo, y la belleza natural de la zona conocida como oreja de perro. Además, el potencial turístico en las lagunas en la parte alta de los distritos de Anco, Chungui, Tambo, Chilcas y Luis Carranza.

10.3. Recomendaciones Finales

Si bien es cierto, La Mar es una de las provincias con menor nivel de competitividad en la región Ayacucho, tiene varias ventajas comparativas y competitivas que debe de explotar, en ese sentido, se pueden citar las siguientes recomendaciones que se deberían tomar como complemento a la aplicación de las estrategias sugeridas en el capítulo VII.

1. Implementar el presente Plan Estratégico a cargo de la Municipalidad provincial de La Mar liderado por su alcalde, como también la participación fundamental de los 13 alcaldes de la provincia que la conforman, además con el apoyo del gobierno central, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Contraloría y región Ayacucho. Asimismo, la intervención del sector privado como empresas relacionadas a la producción de cacao y café, y también las empresas relacionadas al turismo.
2. Es imprescindible potenciar la innovación y creatividad, con apoyo tecnológico, para generar un diferenciador en la producción agrícola. Considerando que la educación en La Mar aún está lejos de llegar a un nivel aceptable, es necesario ejecutar una formación técnica aplicada dentro de las asociaciones agrícolas organizadas por la autoridad provincial.
3. La autoridad provincial, debe usar incentivos, como la educación técnica aplicada, para la formación y fortalecimiento de las asociaciones agrícolas, pues se debe

recordar que mucha de la población, usualmente dedicado a labores agrícolas, se ha dedicado a labores comerciales en un ambiente informal y con magros ingresos económicos, esto incrementa el nivel de pobreza.

4. El fortalecimiento del sector agrícola debe focalizarse, inicialmente, en los productos que, de acuerdo a la matriz Boston Consulting Group, son los que podrían generar mayores beneficios para la provincia, estos son: el cacao, café y turismo.
5. Se recomienda fuertemente, inversión en infraestructura que apoye la logística agrícola, en especial la construcción de puntos de acopio y mejoramiento de carreteras asfaltadas y afirmadas.
6. Por otro lado, si bien las estrategias de turismo son consideradas dentro del segundo grupo de contingencia; es necesario considerar que el turismo en La Mar debe estar focalizado, principalmente, en lo ecológico, la aventura y paisajístico; Se debe tener en cuenta los reportes del turismo en la región y en la provincia, casi la totalidad del turismo es interno y el mayor interés del turista interno es principalmente un turismo relacionado con la naturaleza y recreación más que el arqueológico y cultural.
7. La autoridad provincial, debería poner foco en los distritos que, de acuerdo a la matriz de Boston Consulting Group, tienen mayor potencial, estos son: Anco, Chungui, San Francisco y San Miguel. Se debe invertir, en restauración y puesta en valor de los lugares turísticos con foco en lo ecológico, aventura y paisajístico.

Es necesario, organizar las comunidades para que exista una autogestión para el mantenimiento y operación de los lugares turísticos; así mismo se debe buscar alianzas con los operadores turísticos de la ciudad de Huamanga y de, de ser posible, de otras ciudades y regiones importantes del país.

10.4. Futuro de La Mar

La Mar, mediante una gestión correcta con foco en una ejecución estratégica dinámica y flexible, podrá lograr cumplir con su visión de provincia, es decir “Para el año 2028, la provincia de La Mar será reconocida como una de las cinco mejores provincias en producción de cacao y café a nivel nacional, y como también ser reconocida como uno de los quince destinos turísticos más importantes en el Perú; con uno de los niveles de pobreza menores de la región”, ver Tabla 31.

El pronóstico no es subjetivo, sino basado en los potenciales que se ha identificado en la provincia; la ejecución estratégica de la provincia de La Mar, debe estar siendo monitoreada a través de los indicadores sugeridos en el capítulo VIII relacionados con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo (OLP). Si bien se han validado las estrategias retenidas a través de varias matrices y del alineamiento con los OLP, la autoridad provincial debe tener en cuenta estos indicadores y el contexto para poder ajustar la estrategia e incluso identificar la posibilidad de poner en práctica las estrategias de contención.

El mejorar la competitividad y buscar su crecimiento económico no tendrá sentido si la población no percibe su bienestar, en este sentido, consideramos que La Mar podrá disminuir la pobreza de acuerdo a lo planificado, esto será posible al poner en pleno funcionamiento el clúster agrícola, en donde el rol directo de los agricultores tiene un rol fundamental y directo en la contribución y beneficio económico del clúster. Así mismo, la educación, que comenzará a afianzarse mediante los talleres o educación técnica aplicada a las asociaciones agrícolas, debería beneficiarse de cara a las nuevas generaciones a las que se le debe incluir en su plan curricular la innovación y creatividad aplicada a las principales actividades económicas de la provincia, en este caso la agricultura.

Se puede finalizar indicando que La Mar tiene un alto potencial con los que se puede pronosticar un futuro positivo y con muchas posibilidades lo lograr sus objetivos a largo

plazo; la provincia tiene con qué hacerlo, el cómo hacerlo dependerá de sus autoridades, por tanto, si la provincia logra elegir las autoridades correctas, sin duda podrá lograr sus metas propuestas.



Tabla 31

Presente y Futuro de La Mar

Recursos	Provincia de La Mar	
	Hoy 2019	Futuro 2028
	US\$ 3 millones en ventas en exportación de cacao	US\$ 15 millones en ventas en exportación de cacao
	US\$ 0.7 millones en ingreso por turismo	US\$ 2 millones en ingreso por turismo
	US\$ 1.5 millones en ventas en exportación de café	US\$ 10 millones en ventas en exportación de café
	31,500 empleos	65,000 empleos
	65,6% de pobreza	32% de pobreza

Referencias

- Abarca, K. (27 de mayo de 2015). Crecimiento, desarrollo económico y desarrollo humano: significados diferentes, fines complementarios. América Económica. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/crecimiento-desarrollo-economico-y-desarrollo-humano-significados-diferentes-fines->
- Agencia Peruana de Noticias. (25 de enero de 2018). Banca peruana estima que potencial de crecimiento económico es mayor a 4%. Recuperado de América Económica: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banca-peruana-estima-que-potencial-de-crecimiento-economico-es-mayor-4>
- Anastacio, J. (16 de mayo de 2017). Ecuador Logra Récord en Exportaciones de Harina de Pescado en el 2016. Recuperado de Cámara Nacional de Pesquería: <https://camaradepesqueria.com/ecuador-logra-record-exportaciones-harina-pescado-2016/>
- Anzil, F. (31 de julio de 2008). Zona Económica. Recuperado de Competitividad: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Aramburu, C., & Mendoza, M. (2003). La población peruana: perspectiva retos. Economía y Sociedad 50. CIES.
- Azpur, J. (2005). Grupo Propuesta Ciudadana. Recuperado de Descentralización y regionalización en el Perú.: http://www.propuestaciudadana.org.pe/portal/sites/default/files/sala_lectura/archivos/Descentralizaci_n.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Resumen Informativo Semanal N° 19. 24 de mayo de 2018. Lima. Perú: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-19-2018.pdf>

- Banco Mundial. (2017). Tomando impulso en la agricultura peruana. Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector. Lima, Perú: World Bank Publications.
- Banco Mundial. (2018). El banco Mundial en el Perú. Perú Panorama general. Recuperado de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2018). El banco Mundial en el Perú. Perú Panorama general. Recuperado de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research. (2017). Perú: sector minero. Lima, Perú: BBVA Research. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf
- BCR. (2018). Reporte de Inflación diciembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019. Recuperado de Banco Central de Reserva: www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf
- Benites Servicios de Construcción. (19 de junio de 2017). Top de Empresas Constructoras del Perú. Recuperado de <http://bencons.com/top-empresas-constructoras-del-peru/>
- Calle, G. (28 de enero de 2017). Chile pierde extensión marítima ante Perú tras el fallo de La Haya. La Razón. Recuperado de http://www.la-razon.com/suplementos/especiales/Chile-pierde-extension-maritima-Peru_0_1988201203.html
- Cann, O. (12 de octubre de 2016). World Economic Forum. Recuperado de ¿Qué es la competitividad?: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). Plan Bicentenario. Perú hacia el 2021. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Congreso de la República. (2009). Ley de demarcación y organización territorial de la provincia de La Mar en el departamento de Ayacucho. Lima.

- CPP. (1993). Constitución Política del Perú. Lima.
- D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- D'Alessio, F., Benzaquen, J., Angulo, P., Fiestas, P., & Torres, E. (2012). Planeamiento estratégico de la Región de Ayacucho. Lima: CENTRUM Católica.
- Decreto Legislativo 1136, art. 3. (2012). Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Diario Oficial El Peruano.
- Díaz, R. (23 de noviembre de 2017). Productividad en la economía peruana: ¿Qué sectores tienen potencial? Recuperado de Gestión: <https://gestion.pe/economia/productividad-economia-peruana-sectores-potencial-153397>
- Dirección Regional Agraria - Ayacucho. (s.f.). Estadística Agrícola. Dirección Regional Agraria - Ayacucho. Recuperado de http://www.agroayacucho.gob.pe/images/Archivos/Agricola/agricola_2007_2016.pdf
- El Economista America.com. (28 de febrero de 2017). ADEX: Perú tiene mayor potencial pesquero que otros países de la región. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8188832/02/17/ADEX-Peru-tiene-mayor-potencial-pesquero-que-otros-paises-de-la-region.html>
- El Peruano. (2017). Grupo Especial fortalecerá la pacificación en el VRAEM. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-grupo-especial-fortalecera-pacificacion-el-vraem-58101.aspx>
- Escalante, N. (18 de abril de 2017). Progreso económico de las onces provincias de Ayacucho. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/progreso-economico-de-las-once-provincias-de-ayacucho-744186/>

- Estación Wari. (1 de marzo de 2018). Estación Wari. Recuperado el mayo de 2018, de Estación Wari: <http://www.wari.com.pe/2018/03/18/contraloria-y-gob-de-ayacucho-inhabilitan-por-dos-anos-a-omar-flores-yaros>
- Flores, J. (2018). ¿Cuánto crecerá el PBI de los sectores económicos en 2018 y 2019? Mercados & Regiones. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2018/01/cuanto-crecera-el-pbi-de-los-sectores-economicos-en-2018-y-2019/>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2014). Dirección General de Inversión Pública. Proyecto Mejoramiento de la Gestión de la Inversión Pública Territorial. Ayacucho, Perú: Gobierno Regional de Ayacucho.
- Gray, A. (10 de marzo de 2017). Las 10 mayores economías del mundo en 2017. Recuperado de WeForum: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/03/las-10-mayores-economias-del-mundo-en-2017/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (11 de Julio de 2016). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. Recuperado de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2001). Conociendo Ayacucho. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0419/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2018). Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017: Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (s.f.). Empleo. Recuperado de INEI:
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA. (s.f.). ¿QUIÉNES SOMOS? Recuperado de
<http://inia.gov.pe/nosotros/quienes-somos>
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2008). Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas. Lima, Perú: IDEA Internacional Oficina Región Andina. Recuperado de
[http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gov.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Instituto Peruano de Economía. (2017). Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- IPE. (2017). Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Justiniano, A. (2010). Ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el Perú. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.actiweb.es/ajustiniano/archivo3.pdf>.
- Koratai. (22 de marzo de 2016). Japoneses en Perú: la relación histórica entre Perú y Japón. Recuperado de Koratai: <https://koratai.com/otras-paginas/japoneses-en-peru>
- La Torre, R. (1992). La Inmigración China en el Perú (1850 - 1890). Boletín de la Sociedad Peruana de Medicina Interna, 5(3). Recuperado de
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/BvRevistas/spmi/v05n3/Inmigraci%C3%B3n.htm>
- Lexus. (2000). Historia del Perú. Lima, Perú: Lexus editores.
- Ley 27867. (2002). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Lima: Congreso de la República.
- Ley 27867. (2002). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Lima: Congreso de la República.

- Lezama, C. (13 de abril de 2014). Perú tiene ventaja comparativa de ser un país polimetálico, afirma el MEF. Andina. Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=502003>
- Marticorena, B. (2004). Ciencia, tecnología e investigación en Perú. Temas de Iberoamérica: Globalización, ciencia y tecnología, II, 199-206. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/salactsi/marticorena.pdf>
- Mattyasovszky, M. (2018) Top 10 Cocoa producing countries in the world, TheAtlas, 43, 150-151p
- MEF. (2018). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de Proyecto de Ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017 Distribución Institucional del gasto por ámbito regional consolidado sector público: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/DistGeoPliego.PDF
- MINCETUR. (2017). Estadísticas de Turismo 2017. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Ayacucho.pdf>
- Minería Chilena. (2017). Primera versión del Ranking de Proveedores de la Minería en Perú. Minería Chilena. Información Confiable y Oportuna. Recuperado de <http://www.mch.cl/reportajes/primera-version-del-ranking-de-proveedores-de-la-mineria-en-peru/#>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG) (2018). Sistema de Información de Cultivos. Recuperado <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=actividades-estad%C3%ADsticas-del-sistema/agr%C3%ADcola>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2018). Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de Acuerdos Comerciales: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Morgade, A. (29 de septiembre de 2017). ¿Cuáles son los países más competitivos de América Latina según el Foro Económico Mundial? BBC Mundo. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41428239>

MPM. (2016). Municipalidad Provincial de La Mar. Recuperado el mayo de 2018, de Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de La Mar 2016 – 2021: <http://www.munilamar.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/PDLC-Provincia-La-Mar.pdf>

Müller, A. (15 de octubre de 2015). Reflexiones de Política Monetaria. ¿Cuál es el crecimiento potencial de la economía peruana? Recuperado de Semana Económica: <http://semanaeconomica.com/reflexionesdepoliticamonetaria/2015/10/15/cual-es-el-crecimiento-potencial-de-la-economia-peruana/>

Municipalidad de La Mar. (2018). Municipalidad de La Mar. Recuperado de Oficina de Planeamiento y Presupuesto: <http://www.munilamar.gob.pe/oficina-de-planeamiento-y-presupuesto/>

Municipalidad Provincial de La Mar. (2016). Plan de Desarrollo Local Concertado Provincial. 2016-2021. Ayacucho, Perú: Municipalidad Provincial de La Mar.

OBS Business School. (s.f.). Diamante de Porter componentes, usos y beneficios. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

Oficina de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (FAO). (27 de octubre de 2017). Aumentar la productividad de forma sostenible e incluyente es el principal reto del agro en América Latina y el Caribe. Recuperado de FAO Org:

<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1047634/>

OSINERGMIN. (2010). Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minas. Recuperado el Mayo de 2018, de OSINERGMIN:

http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/gas_natural/alcance_labores-proyecto_ampliacion_capacidad.htmlhttps://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/DistGeoPliego.PDF

OSINERGMIN. (2010). Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minas. Recuperado el mayo de 2018, de OSINERGMIN:

http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/gas_natural/alcance_labores-proyecto_ampliacion_capacidad.htmlhttps://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/DistGeoPliego.PDF

Pasco, J. (2011). Agencia Espacial del Perú. Recuperado de CONIDA:

http://www.conida.gob.pe/files/articulos/jefatura/CIENCIA_TECNOLOGIA_EN_EL_PERU.pdf

Peña, A. (2017). La operación Lava Jato y el derecho. *Agro Enfoque*, 31(207), 39-40.

Pino, R. (19 de febrero de 2018). *Centrum @1 día*. Obtenido de Competitividad y

Productividad: http://centrumaldia.com/Competitividad_y_Productividad

Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013 (2004). Plan Operativo Exportador Pesca

y Agricultura. Lima, Perú: Ministro de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Pesca_Acuicultura.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Pesca_Acuicultura.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Pesca_Acuicultura.pdf)

PopulationPyramid. (15 de mayo de 2018). Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. Recuperado de PopulationPyramid.net:

<https://www.populationpyramid.net/es/per%C3%BA/2017/>

Porter, M. (2004). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F.: Continental.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Proinversión. (s.f.). Ventajas territoriales. Un extenso territorio productivo. Recuperado de Proinversión:

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

PROMPERU. (2016). Perfil del Turista Extranjero. Turismo en Cifras. Lima, Perú: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Ayacucho&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1038/tips/2159/PVN16_Ayacucho.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=0

Revista Pesca & Medio Ambiente. (2017). Las Principales Empresas Pesqueras del País.

Revista Pesca & Medio Ambiente. Recuperado de

<https://pescaymedioambiente.com/2017/11/07/las-principales-empresas-pesqueras-del-pais/>

Romero, C. (2015). Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo, Un Análisis de la Producción y el Comercio. Lima, Perú: Ministerio de Agricultura y Riesgo.

Rosas, A. (14 de febrero de 2018). El impacto de la corrupción en el sector construcción.

Punto y Coma. Recuperado de <http://www.puntoycoma.pe/economia/el-impacto-de-la-corrupcion-en-el-sector-construccion/>

Semana Económica. (13 de marzo de 2018). Semana Económica. Recuperado de Semana

Económica: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/271537-inei-pbi-de-madre-de-dios-cusco-piura-y-pasco-se-contrajeron-en-el-2017/>

SINACYT. (2006). Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

Recuperado de Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo Humano PNCTI 2006-2021 :

https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

Vásquez, E. (2009). La inmigración alemana y austriaca al Perú en el siglo xix.

investigaciones sociales, 13(22), 85-100. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/N22_2009/pdf/a05.pdf

Vidarte, O. (s.f.). Perú y Bolivia: ¿Un futuro compartido? Recuperado de Saberes

Compartidos: <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-sociales-y-politicas/peru-y-bolivia-un-futuro-compartido.html>