

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Hualgayoc

(Cajamarca)

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Gerardo Avilés Lazo

Luis Miguel Ayala Tazza

Claudia Delfina Pacheco Guerrero

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, Setiembre de 2017

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron en la realización del presente Plan Estratégico, a nuestros profesores y a las autoridades de la provincia de Hualgayoc.

A nuestros compañeros y a CENTRUM Católica por habernos brindado una formación de excelencia que nos impulsa a ser cada día mejores.

Dedicatorias

A Dios, nuestro esposo(a), hijos, padres, familiares y amigos por su comprensión y apoyo constante en nuestra superación profesional.

Gerardo Avilés Lazo

Luis Miguel Ayala Tazza

Claudia Delfina Pacheco Guerrero

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo muestra el planeamiento estratégico realizado para alcanzar el desarrollo económico y social de la provincia de Hualgayoc, ubicada en la Región Cajamarca, Perú, para el período 2017 - 2027. Utilizando el modelo secuencial del planeamiento estratégico, se han realizado metodológicamente todas las acciones relacionadas a la evaluación del entorno externo y situación interna, con el respaldo de las matrices correspondientes, a efectos de establecer objetivos a largo plazo que aseguren el desarrollo y competitividad de la provincia en estudio a nivel local e internacional.

Como resultado del trabajo realizado, se ha determinado que la visión para el año 2027 consiste en alcanzar las mayores ventas anuales de leche y queso fresco, y contar con el mayor monto de inversión minera de la Región Cajamarca; sirviendo de modelo a seguir a nivel nacional por el éxito alcanzado con su industria láctea y por la realización de actividades mineras sostenibles, las cuales en conjunto representen las principales fuentes generadoras de empleo formal, desarrollo económico y bienestar de su población; siendo su misión el ser la provincia que a través de sus industrias láctea y minera, genere recursos necesarios para asegurar el bienestar de la población a través de la provisión de servicios sociales básicos.

Los objetivos a largo plazo y las estrategias están referidos a la ampliación del movimiento económico vinculado a los sectores mineros y de la industria láctea, además de la cobertura de servicios básicos y mejora del medio ambiente. A efectos de asegurar el oportuno y correcto cumplimiento de los objetivos propuestos se han previsto objetivos a corto plazo e indicadores de control que permitan lograr eficiencia en la ejecución del presente plan.

Abstract

The present document shows the strategic planning carried out to reach the social economic development of the province of Hualgayoc, located in Cajamarca, Peru, for the period 2017 -2027. Using the sequential model of strategic planning, all actions related to the assessment of the external environment and internal situation, with the support of the corresponding dashboards, have been methodologically carried out in order to establish long-term objectives to ensure the development and competitiveness of the province under study at local and international level.

As a result of the document done, it has been determined that the vision for the year 2027 is to achieve the highest annual sales of milk and fresh cheese, and to have the largest amount of mining investment in the Cajamarca Region; serving as a model to follow at national level for the success achieved with its dairy industry and for the realization of sustainable mining activities, which together represent the main sources of formal employment, economic development and welfare of its population; Its mission is to be the province that, through its dairy and mining industries, generates resources necessary to ensure the well-being of the population through the provision of basic social services.

The long-term objectives and strategies are related to the expansion of the economic movement linked to the mining and dairy industries, as well as coverage of basic services and environmental improvement. In order to ensure the timely and correct fulfillment of the proposed objectives, short-term objectives and control indicators have been foreseen in order to achieve efficiency in the execution of this plan.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Hualgayoc	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	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones	9
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.....	15
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Hualgayoc.....	32
3.2 Análisis Competitivo del País	32
3.2.1 Condiciones de los factores	33
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	35
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Hualgayoc.....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE	38

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	40
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	44
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	48
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5 La Provincia de Hualgayoc y sus Competidores.....	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	53
3.6 La Provincia de Hualgayoc y sus Referentes.....	53
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8 Conclusiones.....	54
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	81
4.1.5 Recursos humanos (H).....	86
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	89
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89

4.3 Conclusiones	90
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Hualgayoc y Objetivos de Largo Plazo	92
5.1 Intereses de la Provincia de Hualgayoc	92
5.2 Potencial de la Provincia de Hualgayoc	92
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Hualgayoc	95
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Hualgayoc (MIO).....	97
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	97
5.6 Conclusiones	98
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	99
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	99
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	105
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	107
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	110
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	111
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	112
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	114
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9 Matriz de Ética (ME)	116
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	117
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	120
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	121
6.13 Conclusiones	122
Capítulo VII: Implementación Estratégica	123
7.1 Objetivos de Corto Plazo	123
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	131

7.3 Políticas de cada Estrategia	135
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Hualgayoc	138
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	139
7.6 Recursos Humanos y Motivación	140
7.7 Gestión del Cambio	140
7.8 Conclusiones	141
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	142
8.1 Perspectivas de Control	142
8.1.1 Aprendizaje interno	142
8.1.2 Procesos	142
8.1.3 Clientes	143
8.1.4 Financiera	143
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	144
8.3 Conclusiones	145
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Hualgayoc	146
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Hualgayoc	146
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Hualgayoc	153
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Hualgayoc	153
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	155
9.5 Conclusiones	156
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	157
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	157
10.2 Conclusiones Finales.....	157
10.3 Recomendaciones Finales	160
10.4 Futuro de la Provincia de Hualgayoc	162

Referencias.....	165
Apéndice A: Entrevista a Fundador de Quesos Chugur	177
Apéndice B: Entrevista a Gerente de la Municipalidad.....	179
Apéndice C: Entrevista a Profesor Centrum Católica	182



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Áreas de la Provincia de Hualgayoc por Distritos</i>	4
Tabla 2 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	14
Tabla 3 <i>Perú: Población Proyectada, Superficie y Densidad</i>	16
Tabla 4 <i>Superficie Territorial, según Región</i>	20
Tabla 5 <i>Resumen de las Proyecciones</i>	21
Tabla 6 <i>Producción Minera (Variaciones porcentuales)</i>	21
Tabla 7 <i>PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	22
Tabla 8 <i>Exportaciones hacia Principales Países de Destino: Año 2016</i>	26
Tabla 9 <i>Importación FOB, según Principal País de Origen: Setiembre 2016</i>	27
Tabla 10 <i>Principales Inversionistas por País y Sector</i>	29
Tabla 11 <i>Informe Global de Competitividad 2016-2017</i>	33
Tabla 12 <i>Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo</i>	45
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 14 <i>Matriz del Perfil Competitivo para la Provincia de Hualgayoc</i>	55
Tabla 15 <i>Matriz del Perfil Referencial para la Provincia de Hualgayoc</i>	56
Tabla 16 <i>Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2014</i>	61
Tabla 17 <i>Producción y Destino de la Producción (tn/año)</i>	74
Tabla 18 <i>Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia</i>	79
Tabla 19 <i>Presupuesto y Ejecución de la UE Municipalidad Provincial de Hualgayoc</i>	84
Tabla 20 <i>Perfiles de Inversión Pública Declarados Viables en la M.P. de Hualgayoc</i>	85
Tabla 21 <i>Población Total por Grupos de Edad, Área Urbana y Rural, Sexo y Vivienda</i>	86
Tabla 22 <i>Servicios Básicos de la Vivienda por Red Pública en el Año 2005</i>	87
Tabla 23 <i>Provincias de Cajamarca: Tasa de Analfabetismo por Género y Edades</i>	87
Tabla 24 <i>Ingreso Familiar Per Cápita Mensual en los Años 2000, 2003 y 2005</i>	88

Tabla 25 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	90
Tabla 26 <i>Matriz de Intereses (MIP) para la Provincia de Hualgayoc</i>	97
Tabla 27 <i>Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas (FODA)</i>	104
Tabla 28 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	105
Tabla 29 <i>Matriz Interna Externa (IE) de la Provincia de Hualgayoc</i>	111
Tabla 30 <i>Matriz de la Gran Estrategia (GE) de la Provincia de Hualgayoc</i>	112
Tabla 31 <i>Matriz de Decisión (MDE) de la Provincia de Hualgayoc</i>	113
Tabla 32 <i>Matriz de Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	114
Tabla 33 <i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Hualgayoc</i>	115
Tabla 34 <i>Matriz de Ética de la Provincia de Hualgayoc</i>	116
Tabla 35 <i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Hualgayoc</i>	120
Tabla 36 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Hualgayoc</i>	121
Tabla 37 <i>Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Hualgayoc</i>	130
Tabla 38 <i>Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	132
Tabla 39 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	144
Tabla 40 <i>Situación Actual y Proyectada</i>	162
Tabla 41 <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Hualgayoc</i>	164

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa Político del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa Político de la Región Cajamarca.....	2
<i>Figura 3.</i> Mapa Político de la Provincia de Hualgayoc.....	3
<i>Figura 4.</i> Perú: Población total y tasa de Crecimiento Promedio.....	15
<i>Figura 5.</i> Perú: Población Proyectada por Región, 2016. En miles	17
<i>Figura 6.</i> Países con Mayor Superficie.....	18
<i>Figura 7.</i> Superficie del Territorio Nacional por Región Natural.	19
<i>Figura 8.</i> Saldo de Inversión Extranjera Directa por país.	29
<i>Figura 9.</i> Los Determinantes de la Ventaja Nacional: Competitividad de las Naciones	33
<i>Figura 10.</i> PBI Real Per Cápita, 1950-2014.....	41
<i>Figura 11.</i> Crecimiento Acumulado del PBI, 2002-2015.(En porcentaje).....	41
<i>Figura 12.</i> Crecimiento Económico Regional, 2007-2015.....	42
<i>Figura 13.</i> Cajamarca: Valor Agregado Bruto según Sector, 1984-2015.	43
<i>Figura 14.</i> Cartera de Principales Proyectos Mineros Perú 2016 -2020.	43
<i>Figura 15.</i> Crecimiento Económico del Sector Agropecuario, 2007-2015.....	44
<i>Figura 16.</i> Pobreza 2004-2015 (como porcentaje de la población).....	45
<i>Figura 17.</i> Mortalidad y Desnutrición.	46
<i>Figura 18.</i> Cajamarca: Gasto del Gobierno Regional por Función, 2005-2015.....	47
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.....	60
<i>Figura 20.</i> Dinámica Económica Comercial Extra e Inter regional.	64
<i>Figura 21.</i> Feria Pecuaria y de Comercialización de Tubérculos en Bambamarca.....	65
<i>Figura 22.</i> Vacas en Ordeño en Cajamarca al año 2003.	69
<i>Figura 23.</i> Producción de Leche Fresca y Vacas en Ordeño.....	70

<i>Figura 24.</i> Consumo Aparente Promedio de Productos Lácteos en América Latina y Caribe	71
<i>Figura 25.</i> Producción de Leche Fresca de Vaca, por Región	72
<i>Figura 26.</i> Precio en Chacra de Leche Fresca de Vaca y Rendimiento	73
<i>Figura 27.</i> Procedimiento de Fabricación del Quesillo y Queso Mantecoso	76
<i>Figura 28.</i> Procedimiento de Fabricación del Queso Andino tipo Suizo	77
<i>Figura 29.</i> Distribución del Canon Minero en Cajamarca, Enero – Octubre 2015.	82
<i>Figura 30.</i> Transferencias de Canon Minero a Nivel Nacional (1996-2015).	83
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA de la Provincia de Hualgayoc	106
<i>Figura 32.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).	110
<i>Figura 33.</i> Fotografía de la Municipalidad de Bambamarca.	139
<i>Figura 34.</i> Ranking of The World Competitiveness Scoreboard 2016.	147
<i>Figura 35.</i> Índice de Competitividad Regional 2016.	148
<i>Figura 36.</i> Análisis del Diamante de Porter.	152
<i>Figura 37.</i> Ubicación de los Clúster en la Provincia de Hualgayoc	154

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 compuso de un conjunto de actividades que se desarrollaron de manera secuencial con la finalidad de que la organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión establecida. Fueron tres las etapas: (a) formulación, que fue la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procuró encontrar las estrategias que llevaran a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutaron las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuaron 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). Además de estas tres etapas existió una etapa final, la cual presentó las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracterizó por ser interactivo, pues participaron muchas personas en él, fue iterativo, en tanto generó una retroalimentación repetitiva.

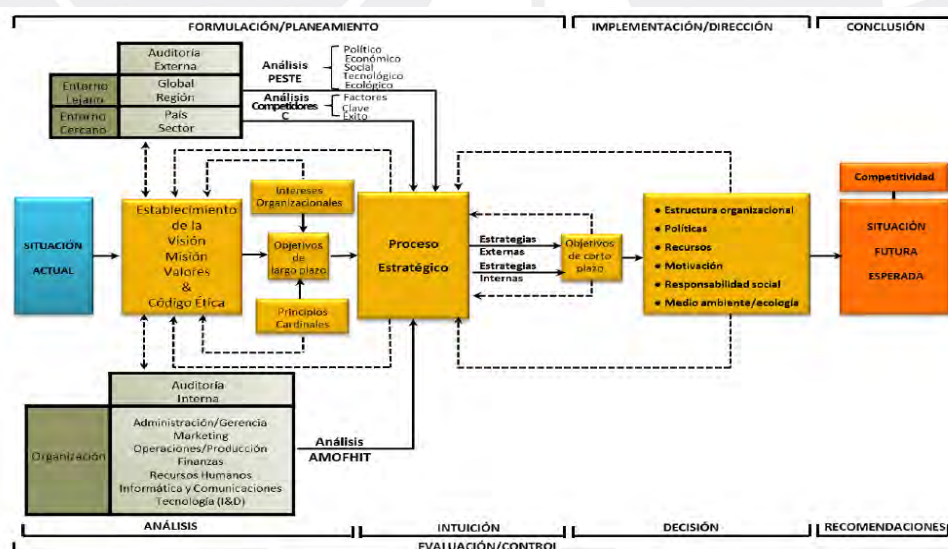


Figura O. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed.rev., p. 11. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empezó con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; éstos cuatro componentes guiaron y normaron el accionar de la organización. Luego, se desarrolló la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización en estudio. Así también se analizó la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE derivó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitió conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deberían evitarse, y cómo la organización actuó sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE, como el de los competidores, se derivó la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprendieron la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permitió identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo cual facilitó 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 desarrolló la evaluación interna, la cual estuvo 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 llevó 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 surgió la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI), la cual permitió evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización; asimismo, permitió identificar y evaluar las relaciones entre las mismas. Un análisis exhaustivo externo e interno fue requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinaron los Intereses de la Organización; es decir, se determinaron los fines supremos que la organización debe alcanzar para tener éxito en los mercados globales en que compete; de los cuales, se derivó la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual en base a la visión, permite establecer los objetivos de largo plazo (OLP). Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevarán a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los objetivos de corto plazo (OCP) resultará el logro de cada uno de los OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO), constituyeron insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generaron las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados; para lo cual se utilizaron 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, vino dada por la elección de las estrategias, las cuales representaron el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultaron una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que fueron escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales fueron específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determinó en la Matriz

Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollaron la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comenzó la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de dicha selección se elaboró la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual permitió analizar la manera en que las estrategias retenidas conducirán a alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a analizar la manera en los competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hizo indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Una vez formulado el plan estratégico de manera tal que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se pusieron en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consistió 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 definieron los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos; a su vez que se establecieron las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional fue necesaria, teniendo presente que sería un error implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La sincera preocupación por la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible basado en principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), formaron parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente formaron parte de la organización, debieron comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implicó que las

estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integradas en sus operaciones.

En la tercera etapa, se desarrolló la evaluación estratégica 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 tomaron las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analizó la competitividad concebida para la organización y se plantearon las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización; asimismo, se presentó el Plan Estratégico Integral (PEI), en el cual se visualizó todo el proceso a un golpe de vista.





Capítulo I: Situación General de la Provincia de Hualgayoc

1.1 Situación General

Ubicación y superficie. Política y administrativamente, la Provincia de Hualgayoc pertenece a la Región Cajamarca, Perú, Sudamérica. El Perú se encuentra ubicado en la vertiente del Océano Pacífico, estando dividido su territorio en tres grandes regiones naturales, las cuales son Costa, Sierra y Selva. El Perú se ha dividido administrativamente en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao, siendo su capital la ciudad de Lima, la cual contó con aproximadamente nueve millones de habitantes. Según se aprecia en la Figura 1, Cajamarca se ubica en la región sierra del norte del Perú.



Figura 1. Mapa Político del Perú.

Tomado de *Mapas del Perú*, por Mapas del Mundo, s.f.

(<http://images.mapsofworld.com/wp-content/uploads/2011/09/mapa-político-del-peru1.jpg>).

Asimismo, la Región Cajamarca, ha mantenido límites con el vecino país de Ecuador, y con las regiones costeras de Piura, Lambayeque y La Libertad, además de limitar con las regiones selváticas de Amazonas y San Martín. Administrativamente, la Región Cajamarca, se ha dividido en 13 provincias, siendo su capital la ciudad del mismo nombre. En la Figura 2, se observa la división política y administrativa de la Región Cajamarca.



Figura 2. Mapa Político de la Región Cajamarca.
Tomado de *Región Cajamarca*, por Perú Routes, s.f.
(<http://peruroutes.com/images/Region-Cajamarca-macro.jp>).

En lo relacionado a la ubicación de la provincia de Hualgayoc, ésta se ha encontrado en la parte central de la región Cajamarca, siendo sus límites; por el norte, con la provincia de Chota, por el este con la provincia de Celendín, por el sur con las provincias cajamarquinas de San Pablo, San Miguel y Celendín; y por el oeste, con las provincias también cajamarquinas de Santa Cruz y San Miguel; asimismo, ha estado dividida en tres distritos, Chugur, Bambamarca y Hualgayoc; siendo la capital de la provincia la ciudad de Bambamarca. En la Figura 3, se muestran los límites y la división política administrativa de la provincia de Hualgayoc.



Figura 3. Mapa Político de la Provincia de Hualgayoc.
Tomado de *Provincia de Hualgayoc*, por Perú Routes, s.f.
(http://www.perutoptours.com/index06hu_mapa_hualgayoc.html).

En lo correspondiente a su superficie, la extensión del territorio de la provincia de Hualgayoc ha comprendido 777.15 km² conforme se detalla en la Tabla 1, lo que representó el 2.3% de la superficie total de la Región Cajamarca, siendo el detalle de la distribución de superficie la que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Áreas de la Provincia de Hualgayoc por Distritos

Distrito	Superficie (km ²)
Bambamarca	451.38
Chugur	99.60
Hualgayoc	226.17
TOTAL	777.15

Nota. Tomado de *Compendio Estadístico Departamental 2009*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), p. 8.2009. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf).

Historia. La provincia de Hualgayoc ha preservado restos de presencia de culturas anteriores a la incaica, estrictamente los conocidos como Yanacancha, Ventanillas, entre otros. Con posterioridad a la llegada de los españoles, la provincia fue conocida como asiento minero de gran trascendencia en la economía nacional por cuanto era productora de ingentes cantidades de plata. Esta situación quedó registrada en el año 1786, año en el que según El virreinato peruano y los textos de José Ignacio de Lecuanda en una pintura ilustrada de 1799 en Fronteras de la Historia, el Obispo de Trujillo, Jaime Martínez de Compañón, visitó Hualgayoc y remitió carta al Virrey en funciones Teodoro de Croix; informándole acerca de los problemas de la zona, específicamente en lo referido a rendición de cuentas, ordenación de las ciudades y mejores condiciones de trabajo. (Peralta, 2013).

Por su parte, a inicios del siglo XIX, Alexander Von Humboldt también visitó la provincia, comparándola con Potosí por sus riquezas según se refirió en su monografía La Meseta de Cajamarca (Castro, 2008). Las referidas circunstancias configuraron a Hualgayoc

como provincia eminentemente minera, lo cual llevó a que en el año 1870 se le elevara de la categoría de distrito de Hualgayoc perteneciente a la provincia de Chota, a la categoría de provincia de Cajamarca con su capital en la ciudad de Hualgayoc.

Como resultado del crecimiento de las actividades mineras, y planificando un mejor desarrollo de la ciudad y descentralización de la provincia, en el año 1950 se decidió llevar la capital desde la ciudad de Hualgayoc hacia la ciudad de Bambamarca, ubicada en la zona oriental de la ciudad y más distante de la ciudad de Cajamarca; siendo que a partir de dicha fecha, se registró un mayor crecimiento demográfico en la referida ciudad, trasladándose con ello el centro neurálgico de la provincia, hacia la ciudad de Bambamarca.

Economía y política. Según información de la edición virtual del diario Gestión en abril de 2016, para el año 2015, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), consideró a Cajamarca como una de las regiones más pobres del país. La referida institución confirmó una tendencia hacia el retroceso registrada en los últimos años en dicha región, debido a la reducción de la actividad económica, la alta volatilidad política y los problemas sociales que siempre han aquejado a la zona. Si bien es cierto, históricamente la Región Cajamarca siempre fue calificada como una de los más pobres del país, se esperaba que el auge de la actividad minera iniciada en los años noventa con la presencia de nuevas compañías mineras como Minera Yanacocha y Gold Fields La Cima S.A., se pudiese revertir la situación y contribuir al desarrollo acelerado de dichas zonas y de sus poblaciones, lo cual lamentablemente no aconteció. (Guardia, 2016).

A excepción de la gran minería, en la región Cajamarca se registró un mínimo desarrollo de las actividades económicas; en el caso de la agricultura, ésta se encontró relacionada al autoconsumo y el comercio zonal; la actividad pecuaria no tuvo gran desarrollo, pues no se comercializaron productos vinculados a dicha actividad fuera de los mercados de Cajamarca; mientras que en lo referido al turismo, éste se vio afectado por la

recurrencia de problemas sociales y protestas de los pobladores, fundamentalmente, contra la actividad minera.

En dicho contexto, la inestabilidad política también perjudicó las actividades económicas y la gestión del desarrollo, pues el señor Gregorio Santos Guerrero, autoridad regional elegida para el periodo 2011 al 2014, lideró y protagonizó protestas a nivel nacional, siendo posteriormente acusado de prácticas de corrupción que lo llevaron a la cárcel con mandato de detención preventivo, dificultando ello la gestión oportuna de los diversos aspectos concernientes a dicho nivel de gobierno, afectándose con ello también a las provincias que conforman la región; sin embargo, a pesar de ello, dicha autoridad fue reelegida para el periodo 2015 - 2018, cargo al que declinó para poder postular a la presidencia de la República, siendo el político más votado en la región Cajamarca con más del 40% de votos válidos en el año 2016, considerándosele líder de los movimientos políticos de la izquierda peruana y con evidente poder político en la zona a través de sus partidos Movimiento de Afirmación Social (MAS) y Democracia Directa.

Conflictos sociales. Los conflictos sociales principalmente derivados de la actividad minera siempre han existido en la región Cajamarca, por cuanto la problemática asociada al trabajador minero data desde la época del Virreinato. En ese sentido, los últimos conflictos relacionados a la explotación de los asientos mineros Conga y Cerro Quilish, confirmaron la dicotomía y la raíz del conflicto trabajador y concesionario de la mina, agudizado por problemas asociados a la conservación del medio ambiente.

Si bien es cierto existía mucha expectativa en la zona de Cajamarca y en su área de influencia, específicamente en la provincia de Hualgayoc, respecto del desarrollo de la región teniendo como motor la actividad minera, éstas se fueron diluyendo con el paso de los años, más aun cuando no se pudo obtener mejoras específicas y tangibles durante la mejor época de los precios de los metales entre los años 2004 - 2008, siendo que cuando éstos empezaron

a decaer, no se pudo mantener la paz social en la zona, determinando que los conflictos sociales escalaran a todo nivel, afectando la explotación minera, el turismo y el movimiento comercial de la zona, sin que existan en el horizonte actual inversiones privadas de magnitud que hagan prever que dicho panorama pueda cambiar.

1.2 Conclusiones

La provincia de Hualgayoc ha ostentado niveles de producción reducidos y actividades económicas primarias con prácticas propias de las economías rurales, con escasa tecnificación, dificultando el crecimiento económico. Adicionalmente, a lo largo de las últimas décadas, se ha registrado un crecimiento en el rechazo a la actividad minera, principal actividad económica de la provincia en términos de contribución a la economía nacional; sin embargo, generó poco empleo para los residentes en la provincia y se le atribuyeron daños al medio ambiente.

Tal situación para la población, se vio agravada por la alta tasa de analfabetismo, sobre todo en la población femenina; y por el limitado acceso a los servicios de agua, luz y alcantarillado en la viviendas de la población, con mayores carencias en el caso de las viviendas de la población rural, en donde el acceso a los servicios mencionados fue casi nula. Asimismo, existieron casos de denuncias por corrupción de funcionarios municipales y otras autoridades, lo cual supuso la presencia de situaciones que afectaron la situación de la provincia de Hualgayoc.

Finalmente, ha resultado paradójico que la provincia de Hualgayoc y sus autoridades lleven a cabo marchas de protesta contra la actividad minera, la cual ha aportado de manera significativa recursos financieros a través del canon minero a la provincia, y contribuyó al PBI nacional. El reto ha sido poder impulsar dicha actividad de manera responsable y priorizando el cuidado del ambiente y la salud de la población.

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

2.1 Antecedentes

La realidad de la provincia de Hualgayoc, se ha visto graficada por diversos indicadores tales como los que muestran en el Mapa de pobreza provincial y distrital del INEI del año 2013, los cuales la colocaron como una de las provincias con mayores índices de pobreza en el Perú, ello a pesar que poseía importantes recursos naturales y activos que pudieron ser materia de explotación y de su aporte al presupuesto nacional por parte de la gran minería que operó en la zona. El panorama de problemas, a la vez que presentaron sombras en el futuro de la provincia, marcó una oportunidad a partir del cual sólo cabe la mejora de todos los indicadores señalados, requiriéndose para ello que se sienten las bases para el desarrollo económico y social de la población de Hualgayoc.

2.2 Visión

Al año 2027, la provincia de Hualgayoc alcanzará ventas anuales netas de leche y queso por S/ 220 millones y S/ 240 millones respectivamente, y contará con una inversión anual en actividades mineras por S/ 650 millones; sirviendo de modelo a seguir a nivel nacional por el éxito alcanzado por su industria láctea basada en la innovación permanente; y por la realización de actividades mineras sostenibles, las cuales en conjunto representan las principales fuentes generadoras de empleo formal, desarrollo económico y bienestar de su población.

2.3 Misión

Somos la provincia que a través sus dos principales industrias; la láctea, dedicada principalmente a la comercialización de queso fresco con calidad de exportación, y la minera, rentable para sus accionistas y comprometida con el cuidado del medio ambiente; genera los recursos necesarios y los gestiona con ética y eficiencia a fin de asegurar el bienestar de la

población a través de la provisión de los servicios sociales básicos que ésta necesita para su desarrollo.

2.4 Valores

Los valores que han sustentado el planeamiento estratégico fueron:

- Respeto: Consideración a todas las personas sin condicionamiento alguno.
- Probidad: Moralidad en las acciones diarias.
- Honestidad: Actuación recta, cumpliendo los deberes morales.
- Perseverancia: Constancia en el esfuerzo para alcanzar los objetivos.
- Solidaridad: Brindar ayuda a otros en situaciones de necesidad.
- Responsabilidad: Conocer el alcance de las obligaciones.

2.5 Código de Ética

El plan estratégico ha comprendido el siguiente Código de Ética:

- Irrestricto respeto a las leyes y normas en general.
- Transparencia en el uso de recursos públicos.
- Respeto a la dignidad humana como principio fundamental de gestión.
- No discriminación de ningún tipo a la población.

2.6 Conclusiones

Como antecedente, la Municipalidad Provincial de Bambamarca señaló en su portal web con respecto a la visión y misión de la provincia, que su visión proyecta a Hualgayoc como una provincia próspera, cuyos pobladores del área rural y urbana, alcanzan una mejor calidad de vida, el cual se sustenta en el aprovechamiento e innovación de sus potencialidades productivas, el fortalecimiento de las capacidades humanas, socioculturales y turísticas, el respeto irrestricto de los derechos ciudadanos y la diversidad, la acción concertada y participativa de todos los actores sociales; por otro lado, como su misión, la de

liderar, promover y participar en la ejecución del proceso de desarrollo local, conjuntamente con los actores públicos y privados, y de las organizaciones sociales y productivas de la localidad, de tal manera que se alcance la visión y los objetivos estratégicos planteados.

En cuanto a la visión y misión establecidas en el presente plan estratégico, se concluyó que éstas tuvieron un objeto común, lograr mejores condiciones de vida para los habitantes de la provincia de Hualgayoc en un horizonte de diez años, teniendo como actividades fundamentales el desarrollo de una minería responsable y el desarrollo de una industria láctea competitiva, considerando que en dichos sectores se ha contado con una mejor posición comparativa con miras a obtener resultados favorables en dicho horizonte temporal.

Con respecto a los valores y el código de ética, se han promovido los referidos por cuanto sustentan el marco axiológico de los objetivos del presente plan estratégico, el cual ha buscado mejorar la competitividad de los sectores productivos locales y también conseguir resultados de mejora específica en las personas en lo relacionado a su acceso a la educación y a los servicios básicos, siendo indispensable para ello también un Código de Ética que asegure que dichos objetivos se puedan alcanzar de manera sostenible.

La visión, misión, valores y código de ética de la provincia de Hualgayoc, constituyeron la guía que orienta todo el accionar de la provincia; para ello, fue requisito que las mismas sean entendidas y compartidas por todos por cuanto representaron la manera de alcanzar la situación futura deseada, la que a su vez dependió del aporte de todos y cada uno de los miembros de la provincia, desde el papel que a cada individuo le tocó desempeñar. En la medida que la provincia defina claramente su propósito, cuales son los resultados concretos que espera alcanzar y supedite toda acción o decisión futura a los principios establecidos como modelo de conducta personal y desempeño colectivo, la provincia de Hualgayoc se encontrará encaminada hacia el logro de sus objetivos con una real probabilidad de éxito.

Respecto de la importancia y trascendencia del código de ética, la misma queda demostrada en los continuos problemas que involucran a las autoridades locales con prácticas antitéticas asociadas al mal uso de los recursos públicos, lo cual incluye entre otras a las conductas vinculadas al nepotismo, alteración de precios en las adquisiciones públicas, direccionamiento de procesos de selección, malversación de fondos públicos, omisión de controles y sanciones, exigencia de pagos para realizar actuaciones de las autoridades, entre otras circunstancias que además de afectar la normal marcha de la administración pública y al presupuesto público, termina impactando en los aspectos económicos de la provincia, pues retarda la toma de decisiones de los agentes económicos, las recarga con costos imprevistos y genera desconfianza, lo cual finalmente se traduce en un menor número de inversiones y en consecuencia menores posibilidades de desarrollo.

Debe tenerse presente que la complejidad que supuso un plan estratégico por sí mismo, aunado a la escasa formación educativa de la población y la insuficiente capacidad de gestión de parte de algunas autoridades, supusieron la realización de esfuerzos iniciales en materia de concientización significativos e ineludibles, pues sin el apoyo mayoritario de la población realmente convencida de que lo que se espera hacer es lo mejor a largo plazo, aunque ello sacrifique ganancias de corto plazo, no será posible conducir los esfuerzos individuales y colectivos hacia los objetivos que permitan alcanzar en el largo plazo el ansiado desarrollo de manera sostenible.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (1957) en su libro *The relations of nations* señaló que desde la perspectiva nacional se pudieron considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico a través de la teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones; los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. (D'Alessio, 2015, p.93).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Estado Peruano a través del Acuerdo Nacional (2014) estableció las políticas de gobierno con la finalidad de que de manera coordinada el país logre un desarrollo sostenible y democrático; las políticas definieron cuatro objetivos principales, a) democracia y estado de derecho, b) equidad y justicia social, c) competitividad del país y d) Estado transparente.

Las políticas específicas señaladas en el Acuerdo Nacional fueron 31, y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN 2015, estableció en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado, el Perú hacia el 2021 definió seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos fueron, derechos humanos e inclusión social, oportunidades y accesos a los servicios, Estado y gobernabilidad; economía, competitividad y empleo, desarrollo territorial e infraestructura productiva; y ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

Respecto los derechos humanos e inclusión social, fueron componentes fundamentales para alcanzar el desarrollo humano de todos los ciudadanos y el desarrollo económico del país, por ello el reto fue que todos los ciudadanos ejerzan efectivamente sus derechos humanos y se consolide el proceso de inclusión social (CEPLAN, 2015, p.88); a través del desarrollo de capacidades, generación de oportunidades para la población sin discriminación y con respeto a los derechos humanos.

Respecto de las oportunidades y acceso a los servicios públicos, el acceso a los servicios correspondió al nivel mínimo de bienestar al que debería acceder la ciudadanía para lograr una mejor calidad de vida y desarrollo, por ello el objetivo fue garantizar el acceso a los servicios de calidad que permitan a la población el desarrollo pleno de las capacidades y sus derechos en forma equitativa y sostenible. (CEPLAN, 2015, p.102); mientras que en el tema de Estado y Gobernabilidad, existió un desequilibrio en la respuesta del Estado frente a la demanda de los ciudadanos, la cual al no ser satisfecha demostró un déficit de gobernabilidad en el país, de tal forma que el objetivo fue que esta se consolide y se desarrolle una fuerte institucionalidad pública. (CEPLAN, 2015, p.120).

Por otro lado, en lo relacionado a la economía diversificada, competitividad y empleo; el crecimiento económico ha sido sostenible en los últimos años, lo que permitió reducir en cierta medida la pobreza; por ello, el objetivo nacional fue “desarrollar la economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno”. (CEPLAN, 2015, p.140). En lo que concierne a desarrollo territorial e infraestructura productiva, el crecimiento económico al interior del país ha sido heterogéneo, lo cual explicó las diferencias observadas en la pobreza a nivel de regiones; por ello, el objetivo general fue “lograr un territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada en infraestructura de calidad”. (CEPLAN, 2015, p.153).

Finalmente, respecto del tema ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres; debe mencionarse que los componentes de este eje fueron la calidad del ambiente, la diversidad biológica y la gestión del riesgo de desastres; de tal forma que, el objetivo se encuentre orientado a “proteger el patrimonio ambiental existente, a minimizar los impactos ambientales por futuras actividades que se instalen en el país, pero fundamentalmente a la generación de riqueza producida por la gestión sostenible de los recursos naturales y de los servicios ecosistémicos”. (CEPLAN, 2015, p.163).

En base a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y considerando las principales relaciones internacionales, se analizó el nivel de intensidad del interés con relación a otros países a fin de determinar aquellos países con los cuales se mantienen intereses comunes u opuestos.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Democracia y Estado de derecho		* EE. UU. * UE * APEC * América Latina * Colombia * Chile	** Venezuela	
2 Equidad y justicia social			* EE. UU. * UE * APEC * Colombia * Chile	** Venezuela
3 Competitividad del país		* China * UE * APEC * América Latina * EE. UU.	* Ecuador * Colombia * Chile	
3 Estado eficiente, transparente y descentralizado		* EE. UU. * UE * Colombia * Chile ** Venezuela * APEC		

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población del Perú ascendió a 31'488,625 habitantes. (INEI, 2016). De dicha cifra, el 50,1% fueron hombres y el 49,9% mujeres concentrándose la mayoría en Lima, la cual concentró a 9'985,664 de personas, mientras que La Libertad concentró 1'882,405 habitantes, Piura 1'858,617; Cajamarca 1'533,783 y Puno 1'429,098 habitantes, siendo que estas cinco regiones concentraron al 53,0% de la población total nacional.

A nivel mundial, el Perú ocupó el puesto 42 en el ranking de tamaño de población y el número 8 en América. El INEI estimó que hacia el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, el país superará los 33 millones de habitantes y para el año 2050 llegará a los 40 millones. En la Figura 4, se presentó la progresividad del crecimiento de la población peruana desde el año 1940 hasta el año 2016.

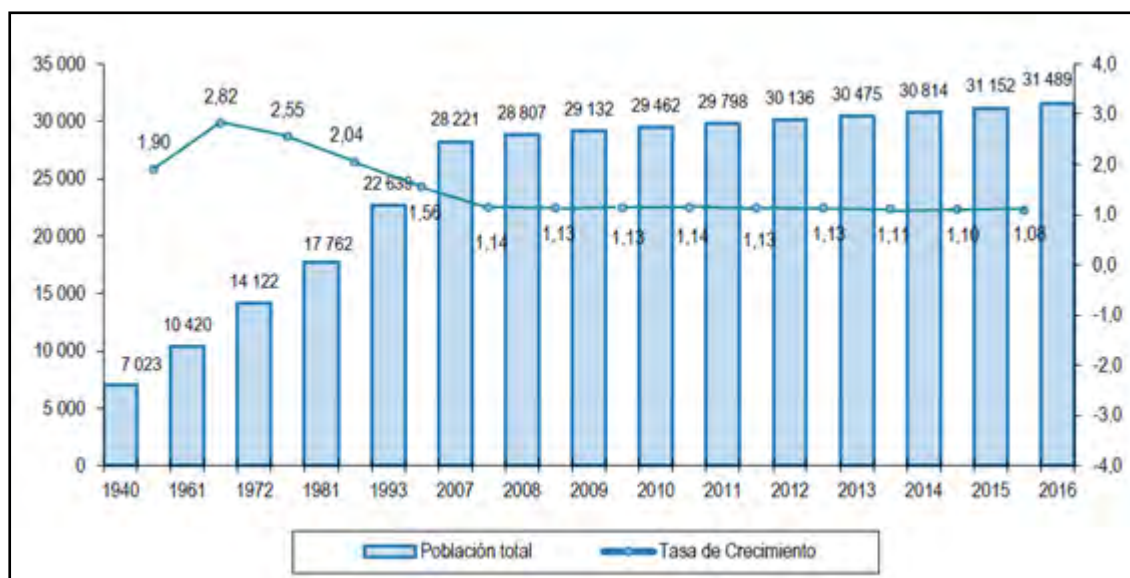


Figura 4. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio. Tomado de *Síntesis Estadística 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

En la Tabla 3, se apreció el crecimiento de la población peruana al año 2016 con respecto al año 2007, evidenciándose el crecimiento de la misma y la densidad alcanzada con la población del año 2016; es decir, la población continuó incrementándose en el país, sobre todo en las regiones ubicadas en la costa.

Tabla 3

Perú: Población Proyectada, Superficie y Densidad, según Región de 2007 y 2016

Región	2007	2016	Superficie (km ²)	Densidad Poblacional 2016 (Hab / km ²)
Amazonas	411,011	423,898	39,249	10.80
Ancash	1,099,573	1,154,639	3,890	32.18
Apurímac	438,782	460,868	20,896	22.06
Arequipa	1,177,330	1,301,298	63,345	20.54
Ayacucho	653,755	696,152	43,821	15.89
Cajamarca	1,455,201	1,533,783	33,304	46.05
Prov. Const. Callao	890,887	1,028,144	146	7,046.43
Cusco	1,216,168	1,324,371	71,987	18.40
Huancavelica	477,102	498,556	22,125	22.53
Huánuco	795,780	867,227	37,266	23.27
Ica	727,824	794,919	21,328	37.27
Junín	1,272,890	1,360,382	44,329	30.69
La Libertad	1,663,602	1,882,405	25,500	73.82
Lambayeque	1,142,757	1,270,794	14,480	87.76
Lima	8,564,867	9,985,664	34,828	286.71
Loreto	921,518	1,049,364	368,773	2.85
Madre de Dios	112,814	140,508	85,301	1.65
Moquegua	165,492	182,333	15,734	11.59
Pasco	290,275	306,576	25,026	12.25
Piura	1,725,488	1,858,617	35,658	52.12
Puno	1,320,075	1,429,098	71,799	19.90
San Martín	753,339	851,883	51,288	16.61
Tacna	294,965	346,013	16,076	21.52
Tumbes	204,650	240,590	4,669	51.53
Ucayali	444,619	500,543	102,199	4.90
TOTAL	28,220,764	31,488,625	1,285,016	24.60

Nota. Tomado de *Ventajas Territoriales*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Pro inversión), 2016. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Asimismo, en la Figura 5 se pudo apreciar con detalle el número de pobladores de cada región y su posición respecto del total nacional de población; asimismo, se apreció que Cajamarca fue la cuarta región con mayor población del país, únicamente superada por Lima, la Libertad y Piura, con lo que se demostró que se cuenta con la fuerza poblacional suficiente para la realización diversas actividades económicas.

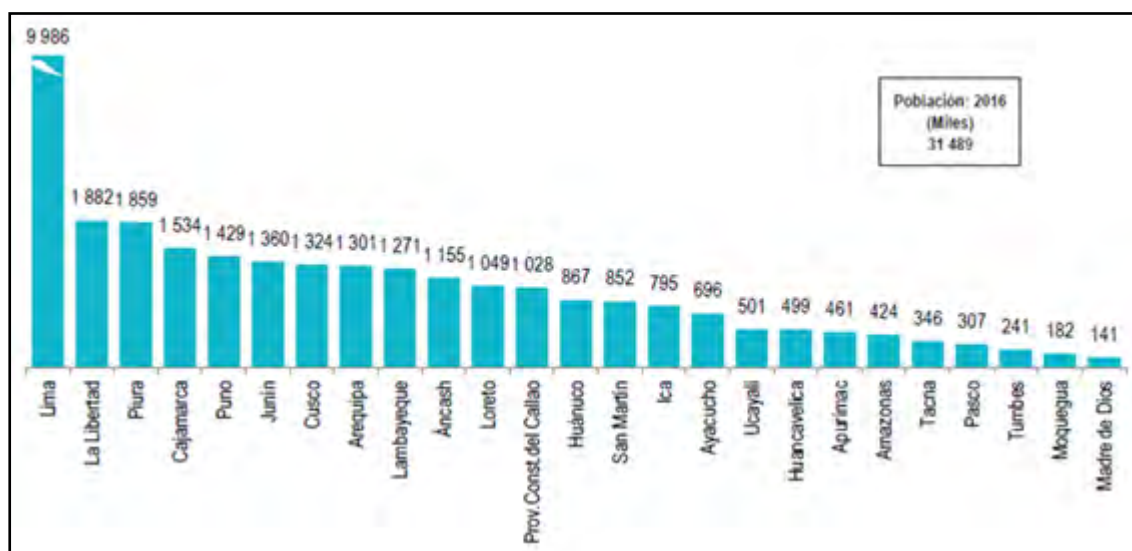


Figura 5. Perú: Población proyectada por región, 2016. En miles.

Tomado de *Síntesis Estadística 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

Geográfico. El Perú se ha encontrado ubicado en la parte central occidental de América del Sur, con una superficie de 1'285,216 km², un dominio marítimo a partir del litoral de 200 millas; asimismo, fue el tercer país más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina, y ocupó la decimonovena posición en extensión a nivel territorial mundial. Su ubicación ha sido siempre estratégica en el continente y privilegiada en el mundo con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida, según se apreció en la Figura 6, la cual mostró a la Federación de Rusia en el puesto número uno como el país con mayor extensión territorial con 17,075 (en miles km²) y los siguientes puestos en orden decreciente en extensión territorial.



Figura 6. Países con mayor superficie.

Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

El Perú siempre ha sido un país de gran potencial geográfico por sus abundantes recursos naturales, con un territorio integrado por desiertos en la costa del Pacífico, la Cordillera de los Andes en la Sierra y llanura en la selva amazónica, lo cual le ha permitido gozar de una gran variedad de flora y fauna; asimismo, ha contado con uno de los mares más ricos del mundo, 84 microclimas que posibilitaron el desarrollo de actividades agrícolas durante todo el año, ríos navegables en la selva, bosques, mixtura de pisos ecológicos y ecosistemas, recursos genéticos, una gran diversidad y minerales todo tipo, siendo su capital la ciudad de Lima, su principal centro del poder político, comercial y financiero. (D'Alessio, Avolio, Graham, Guevara & Marquina, 2015).

Como se mostró en la Figura 7, en el Perú se distinguieron tres grandes regiones naturales, Costa, Sierra y Selva, ésta última con la mayor superficie del territorio peruano en comparación con las regiones de la Costa y Sierra.

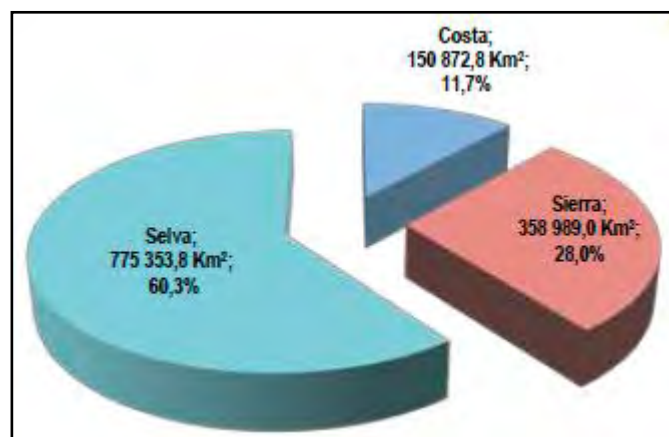


Figura 7. Superficie del territorio nacional por región natural.

Tomado de *Superficie del territorio nacional por Región Natural*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Según se pudo apreciar en la Tabla 4, las cinco regiones más grandes del Perú han sido Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Cusco y Puno, y abarcaron la mayor parte del territorio nacional lo cual equivalió al 55% de la superficie total del país. Las tres regiones más extensas se han ubicado en la Selva; sin embargo, por lo inhóspito de su territorio existió una escasa concentración poblacional. Si se dividiera la superficie de estas regiones entre su población actual, a cada persona le correspondería cerca de 34 Has.; mientras que en el otro extremo, a la Provincia Constitucional del Callao le correspondió sólo 146 km².

Tabla 4

Superficie Territorial, según Región

Región	Población 2015	Superficie total (km ²)	
		Total	%
Puno	1,415,608	71,999	100.00
Loreto	1,039,372	368,799	5.50
Cusco	1,316,729	71,987	28.70
Junín	1,350,783	44,329	5.60
Ucayali	495,511	102,400	3.40
Ayacucho	688,657	43,815	8.00
Lima	9,834,631	34,828	3.40
Arequipa	1,287,205	63,345	2.70
Piura	1,844,129	35,658	4.90
Amazonas	422,629	39,249	2.80
Apurímac	458,830	20,896	3.10
Huancavelica	494,963	22,131	1.60
Huánuco	860,548	37,021	1.70
Cajamarca	1,529,755	33,304	2.90
San Martín	840,790	51,306	2.60
Ancash	1,148,634	35,890	4.00
La Libertad	1,859,640	25,500	2.80
Pasco	304,158	25,026	2.00
Lambayeque	1,260,650	14,480	1.90
Madre de Dios	137,316	85,301	1.10
Tacna	341,838	16,076	6.60
Ica	787,170	21,328	1.30
Moquegua	180,477	15,734	1.70
Tumbes	237,685	4,669	1.20
Prov. Constitucional del Callao	1,013,935	146	0.40
Total	31,151,643	1,285,216	1.00

Nota. Tomado de *Ventajas Territoriales*, por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Pro inversión), 2016. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

La división política administrativa del país ha comprendido 24 regiones y una provincia constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos. Lima fue la región con el mayor número de distritos con 171, seguida de las regiones de Ancash con 166, de Cajamarca con 127, de Junín con 123, de Ayacucho con 117, de Cusco con 110, de Arequipa y Puno con 109

distritos cada una. “Éstas ocho regiones agrupan al 56,0% de los distritos del país”. (INEI, 2015, p.4).

Económico. En materia económica, el Reporte de inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2017 publicado en marzo de 2016 por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) señaló que el año 2015 fue el de menor crecimiento mundial desde 2009, reflejando el menor dinamismo de economías como las de China, Rusia y Brasil. A diferencia de reportes previos, la revisión a la baja en el crecimiento mundial correspondió a países desarrollados, debido a la incertidumbre en los mercados financieros, a temores de deflación en Europa y a la fortaleza registrada por el dólar norteamericano. En la Tabla 5 se mostró que para el año 2017 se mantuvo la proyección de crecimiento mundial de 3,6%, pero con revisión a la baja respecto al crecimiento de la región.

Tabla 5

Resumen de las Proyecciones

	2014	2015	2016		2017	
			RI Dic.15	RI Mar.16	RI Dic.15	RI Mar.16
Var. % real						
1 Producto bruto interno	2,4	3,3	4,0	4,0	4,8	4,6
2 Demanda interna	2,1	3,0	3,0	2,5	3,8	3,8
a. Consumo privado	4,1	3,4	3,5	3,5	3,8	3,8
b. Consumo público	10,1	9,5	5,3	4,0	4,0	3,0
c. Inversión privada fija	-2,1	-4,3	0,0	0,0	4,0	4,0
d. Inversión pública	-2,0	-7,5	10,9	7,4	5,0	5,0
3 Exportaciones de bienes y servicios	-0,8	3,3	5,4	6,4	7,9	6,7
4 Importaciones de bienes y servicios	-1,5	2,4	1,3	0,7	4,0	3,5
5 Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,4	1,8	2,1	1,6	2,5	2,3

Nota. Tomado del Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

De otro lado, en el 2016 se revisaron a la baja las proyecciones de los sectores no primarios por el impacto de un menor crecimiento de los países de la región América Latina sobre la manufactura no primaria; así como un avance más lento de obras de infraestructura

en el sector construcción. En la Tabla 6 se apreció que el crecimiento del PBI peruano continuaría aumentando en 2017, proyectándose un crecimiento de 4,6 por ciento.

Tabla 6

PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

	2014	2015	2016 *		2017 *	
			RI Dic. 2015	RI Mar. 16	RI Dic. 15	RI Mar. 16
Agropecuario	1.9	2.8	1.6	1.6	3.7	3.7
Agrícola	0.7	1.3	0.5	0.5	3.7	3.7
Pecuario	5.8	5.3	3.3	3.4	3.6	3.6
Pesca	-27.9	15.9	-1.2	1.1	27.9	25.2
Minería e hidrocarburos	-0.9	9.3	10.6	14.1	10.4	8.6
Minería metálica	-2.2	15.5	11.2	17.0	11.6	9.4
Hidrocarburos	4.0	-11.5	8.1	1.0	4.6	4.6
Manufactura	-3.6	-1.7	1.1	-1.5	4.2	4.0
Recursos primarios	-9.3	1.7	-0.1	1.0	10.6	9.4
Manufactura no primaria	-1.5	-2.7	1.5	-2.2	2.5	2.5
Electricidad y agua	4.9	6.2	6.0	7.6	5.5	5.5
Construcción	1.9	-5.9	2.5	0.0	3.5	3.5
Comercio	4.4	3.9	3.8	3.6	3.8	3.8
Servicios	5.0	4.2	3.7	3.7	3.7	3.7
Producto Bruto Interno	2.4	3.3	4.0	4.0	4.8	4.6
Nota:						
PBI primario	-2.2	6.6	6.5	8.9	9.1	7.8
PBI no primario	3.6	2.4	3.4	2.7	3.6	3.6

* Proyección.

RI: Reporte de inflación.

Nota: Tomado de *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016c. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

En el año 2015 el PBI del Perú creció 3,3%, debido a los mejores resultados observados en la minería metálica por la expansión de Cerro Verde e inicio de operaciones de Las Bambas. Para el año 2016 se mantuvo la proyección de crecimiento de 4,0%, con mayor contribución al crecimiento de los sectores primarios debido a los mayores niveles de

producción sostenidos por algunos yacimientos mineros como el caso de Cerro Verde, conforme se pudo apreciar en la Tabla 7 referida a la producción minera.

Tabla 7

Producción Minera (Variaciones porcentuales)

	2015	2016 *	2017 *
Cobre	25.8	37.6	13.5
Oro	3.5	-7.0	-5.1
Zinc	8.1	-4.4	3.0

* Proyección.

Nota. Tomado del *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

Tecnológico – científico. El Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) publicó en setiembre del año 2016 el Informe Global de Competitividad 2016-2017 que evaluó los factores que impulsaron la productividad y crecimiento en 138 países. El Perú se ubicó en el puesto 88 en preparación tecnológica, habiendo subido cuatro posiciones y en el puesto 119 en innovación habiendo bajado en 3 posiciones respecto al informe anterior.

Por su parte, el Consejo Nacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) publicó en julio del año 2016 la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI, la cual relevó la importancia de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en la competitividad de los países siendo reconocida a nivel mundial y siendo promovida por diversos países e instituciones internacionales (OCDE, ONU, UNESCO, entre otros), como un medio para alcanzar el crecimiento económico sostenible. Sin embargo, la contribución de la CTI fue más allá de este aspecto, constituyéndose como una herramienta vital para lograr el desarrollo humano.

El diagnóstico del CONCYTEC mostró un sistema débil e ineficiente; por ello, ha sido necesario promover el fortalecimiento del capital humano para la CTI, promover la

generación de conocimiento y que su aplicación posibilite el cumplimiento de las demandas sociales, económicas y ambientales; mejorar y fortalecer las capacidades de investigación; permitir el desarrollo y transferencia tecnológica de los centros de investigación; promover incentivos para la innovación y emprendimiento; y mejorar la institucionalidad de la CTI en el Perú.

En el año 2015 se generó un hito importante para incentivar la innovación en las empresas gracias a la aprobación de la Ley 30309, en virtud de la cual los contribuyentes que invirtiesen en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica podrían deducir un 75% ó 50% adicional al gasto realizado siempre que cumplan con los requisitos establecidos en la referida Ley y su Reglamento; así como en el Decreto Supremo N° 326-2015-EF, que fijó el monto máximo total deducible de acuerdo a lo establecido en la Ley en mención. De esta manera el Estado buscó apoyar las inversiones que los contribuyentes realizaran en las actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Histórico – sociológico –psicológico. Desde sus orígenes, el Perú fue cuna de las culturas pre incas más desarrolladas en el continente como lo fueron Chavín, Paracas, Wari, Chimú y Mochica; asimismo, reforzado con el reciente descubrimiento de la ciudad más antigua del mundo en la zona de Caral ubicada al norte de Lima. El imperio incaico tuvo el dominio de diversas áreas de la ciencia, desarrollaron la metalurgia, orfebrería y la agricultura; promovieron el uso racional del agua en los sistemas de irrigación para cultivos; emplearon la ciencia y la tecnología química para obtener fibras, constituyeron su propio sistema de escritura y practicaron las trepanaciones craneanas a los heridos por los enfrentamientos que tenían. (D'Alessio, et al, 2015). La historia del Perú enorgullece a la nación por la riqueza cultural, patrimonial y social.

El Ministerio de Cultura presentó la Lista del Patrimonio Mundial que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO) ha declarado para el Perú:

la ciudad de Cusco, el Santuario Histórico de Machu Picchu, el Sitio Arqueológico Chavín, el Parque Nacional Huascarán, la Zona Arqueológica Chan Chan, el Parque Nacional Manú, el Centro Histórico de Lima, el Parque Nacional Río Abiseo, el Centro Histórico de Arequipa y la Ciudad Sagrada de Caral-Supe.

El gobierno peruano en el 2011 creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), ente rector del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social – SINADIS, ambos como sistema funcional fueron creados para asegurar el cumplimiento de políticas públicas que orienten la intervención del Estado, dirigidos a reducir la pobreza, las desigualdades, las vulnerabilidades y los riesgos sociales (MIDIS, 2016).

En el aspecto sociológico, el Perú se vio influenciado por los aportes y formas de pensamiento clásico y contemporáneo mundial y latinoamericano, y actualmente por corrientes de pensamiento de Estados Unidos y Europa; a pesar de ello, aun en varias zonas del país la ideología, costumbres, cultura y psicología se mantienen intactos desde la época ancestral (D'Alessio, et al, 2015). La cultura peruana tiene sus principales raíces en las tradiciones amerindias y españolas, aunque también fue influenciada por grupos Étnicos de África, Asia y Europa. (Goñe, 2012).

Organizacional – administrativo. La Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, catalogó al Perú como una república democrática, social, independiente y soberana, el Estado es uno e indivisible, su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de separación de los poderes. Los tres poderes independientes son el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial.

El Poder Ejecutivo lo han integrado el Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo se conformó por un Parlamento Unicameral de 120 miembros. El Presidente desarrolló las funciones de Jefe de Estado, simbolizó y representó los intereses permanentes

del país, y a su vez, como Jefe de Gobierno, ha sido quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral y desde el 29 de julio de 2016 ha sido el economista Pedro Pablo Kuczynski Godard. (Portal del Estado Peruano, 2016). El organigrama del Estado Peruano incluyó finalmente a los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, cuyas autoridades administrativas han sido elegidas democráticamente.

Militar. La Constitución Política del Perú (1993) señaló que el Estado ha garantizado la seguridad de la Nación mediante el Sistema de Defensa Nacional, el cual fue integral, permanente y se desarrolló en los ámbitos interno y externo. La dirección, la preparación y el ejercicio de la Defensa Nacional se realizaron a través de un sistema cuya organización y cuyas funciones determina la ley, siendo el Presidente de la República quien ha dirigido el Sistema de Defensa Nacional, siendo que las Fuerzas Armadas han estado constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea y han tenido como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República, así como el control del orden interno. Por otro lado, la Policía Nacional del Perú ha tenido por finalidad garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestando protección y ayuda a las personas y a la comunidad, garantizando el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado, previniendo, investigando, combatiendo la delincuencia, vigilando y controlando las fronteras.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales estuvieron relacionados en cuatro puntos, (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En la Tabla 8 se presentaron los principales destinos de exportación de los productos nacionales durante el año 2016. Según el Boletín Estadístico del INEI a setiembre del 2016, los países a los cuales se han exportado mayor volumen fueron

China y EEUU, países que no han tenido fronteras con el Perú pero que constituyeron los principales socios comerciales en términos de intercambio, por lo que su actuación económica y desempeño en el comercio internacional tuvo un impacto directo en las estadísticas comerciales y en los ingresos peruanos, afectando directamente la balanza comercial. En consecuencia, los acuerdos destinados a preservar la actividad comercial y promoverla con dichos países deben ser materia de actividad primordial por parte del Estado Peruano.

Tabla 8

Exportaciones hacia Principales Países de Destino: Año 2016

País	(Millones de US\$)		Variación porcentual	
	Set. 15	Set. 16	Set.16 / Set.15	Ene-Set.16 / Ene-Set.15
Tradicional				
China	672.7	837.1	24.4	34.8
EE.UU.	233.8	310.5	32.8	34.6
India	33.5	196.6	486.8	269.3
Suiza	130.1	123.6	-4.9	-10.1
Japón	18.6	109.7	490.2	36.6
Corea del Sur	90,4	99.7	10.3	57.0
España	36.8	95.4	159.3	11.4
No Tradicional				
EE.UU.	223.6	238.7	6.8	1.0
Colombia	49.8	52.6	5.7	-4.6
Países Bajos	49.3	51.0	3.4	14.3
Bolivia	48.8	43.4	-11.1	0.2
Ecuador	38.6	42.2	9.3	-6.5
España	35.4	40.7	14.9	17.7
Chile	43.9	38.5	-12.3	-8.5

Nota. Adaptado del boletín *Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Setiembre 2016 - INFORME TÉCNICO No 11 - Noviembre*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n11_exportaciones-e-importaciones-set2016.PDF).

Asimismo, en la Tabla 9 se presentaron los principales países desde los cuales se importaron productos al Perú según el Boletín Estadístico del INEI a setiembre del 2016. Los

bienes de consumo fueron importados principalmente de China, las materias primas y productos intermedios de Estados Unidos, Ecuador y China; y los bienes de capital y materiales de construcción también de China y Estados Unidos. Las importaciones peruanas en general tuvieron dos países proveedores en común, lo que generó una dependencia económica con China y Estados Unidos, por lo que la variación de los precios de los bienes afectan o benefician al sector productivo.

Tabla 9

Importación FOB, según Principal País de Origen: Setiembre 2016

País	(Millones de US\$)		Variación porcentual	
	Set. 15	Set. 16	Set.16 / Set.15	Ene-Set.16 / Ene-Set.15
Bienes de Consumo				
China	223.7	210.5	-5.9	-3.7
México	59.2	81.7	38.1	3.3
Corea del Sur	34.6	71.9	108.1	10.1
EE.UU.	54.5	58.8	8.0	7.3
Colombia	46.3	55.4	19.6	-0.5
Materias Primas y Productos Intermedios				
EE.UU.	376.5	521.0	38.4	5.0
Ecuador	116.0	252.2	117.4	22.5
China	136.3	172.3	26.4	2.3
Brasil	64.1	66.9	0.0	-36.7
Chile	62.9	51.1	-18.8	1.4
Bienes de Capital y Materiales de Construcción				
China	296.8	323.6	9.0	-2.3
EE.UU.	154.9	120.9	-22.0	-23.2
Brasil	62.5	80.1	28.1	10.3
México	47.6	48.5	1.8	7.0
Alemania	35.6	39.3	10.4	-15.1

Nota. Adaptado del boletín *Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Setiembre 2016 - INFORME TÉCNICO No 11 - Noviembre*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n11_exportaciones-e-importaciones-set2016.PDF).

De la misma manera, fue posible establecer la influencia de terceros a través de la inversión efectuada en el Perú. De acuerdo a Pro inversión (2016), España, Reino Unido y los Estados Unidos de América fueron las principales fuentes de aportes de capital hacia el Perú, los cuales concentraron casi el 50% del saldo de inversión extranjera a Junio de 2016, mientras que los 10 primeros países originaron el 85% del saldo acumulado según se pudo apreciar en la Figura 8.

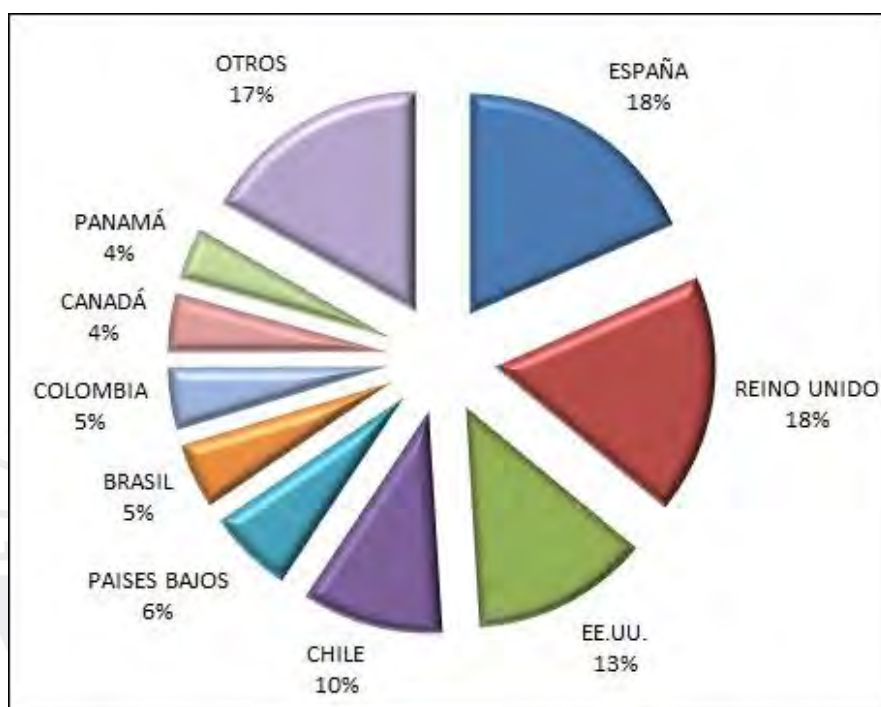


Figura 8. Saldo de inversión extranjera directa por país.

Tomado de *Estadísticas de Inversión Extranjera por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú* (Pro inversión), 2016.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).

En la Tabla 10 se pudo apreciar la denominación social, lugar de constitución y rubro principal en el cual desarrollaron sus actividades las principales empresas, destacando los rubros de energía y comunicaciones como aquellos que resultaron ser más atractivos y en los cuales se efectuaron más inversiones; mientras que España y Canadá destacaron como países inversionistas. En la minería, destacó la inversión de las empresas Perú Copper Syndicate

Ltd. y Hudbay Perú Inc, del Reino Unido y Canadá respectivamente; cabe mencionar que, realizaron también grandes inversiones Minera Las Bambas y Cerro Verde. Las empresas mineras en etapa de exploración gozan del beneficio tributario de la Recuperación Anticipada del IGV que les permite recuperar el impuesto antes de iniciar operaciones con la finalidad que promueva la inversión, y luego de iniciadas las operaciones cuentan con la posibilidad de solicitar la devolución del saldo a favor materia de beneficio correspondiente al crédito fiscal destinado a las exportaciones.

Tabla 10

Principales Inversionistas por País y Sector

Inversionista	País	Sector
Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A.	Chile	Comunicaciones
Telefónica Latinoamericana Holding, S.L.	España	Comunicaciones
Perú Copper Syndicate Ltd.	Reino Unido	Minería
Odebretch Latin Finance S.A.R.L.	Luxemburgo	Energía
IC Power Holdings (Kallpa) Limited	Bermuda Islas	Energía
Hudbay Perú Inc.	Canadá	Minería
Dia Bras Exploration Inc.	Canadá	Finanzas
Ecopetrol Global Energy, S.L.	España	Petróleo
NII Mercosur Telecom, S.L.	España	Comunicaciones
International Power S.A.	Bélgica	Energía

Nota. Tomado de *Estadísticas de Inversión Extranjera por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú* (Pro inversión), 2016. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).

Lazos pasados y presentes. A nivel de países fronterizos, el Perú formó parte de la Alianza del Pacífico con Colombia, Chile y México; asimismo, continuó asociado con Bolivia, Colombia y Ecuador en la Comunidad Andina, mientras que con Brasil se suscribieron importantes acuerdos comerciales. Es importante señalar que también con España se han mantenido lazos comerciales y que lo han configurado como la puerta de entrada a Europa, habiendo contribuido recientemente a la eliminación del visado de turistas en el espacio de la Unión Europea. Se dieron por superadas disputas territoriales con Ecuador

y con Chile, inclusive con un arbitraje internacional con puntos pendientes de ejecución que se estimó que no interferirán con las relaciones comerciales entre países.

Contrabalance de los intereses. El Estado peruano como parte de su estrategia comercial de largo plazo, promovió la celebración de Tratados de Libre Comercio, en su afán de consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. La experiencia mostró que los países que más han logrado desarrollarse en los últimos años fueron aquellos que se han incorporado exitosamente al comercio internacional, ampliando de esta manera el tamaño del mercado para sus empresas. La necesidad de promover la integración comercial como mecanismo de ampliación de mercados ha sido bastante clara en el caso del Perú, cuyos mercados locales, por su reducido tamaño, ofrecieron escasas oportunidades de negocios y, por tanto, de creación de empleos.

Asimismo, la apertura comercial generó una mayor integración del Perú a la economía mundial, lo que hizo posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general. Sin embargo, no todos los sectores de la economía se beneficiaron de igual manera con los Tratados de Libre Comercio, pues existieron productos de mayor sensibilidad en el proceso de negociación que debieron ser protegidos con determinados mecanismos de defensa comercial. Por ello, los efectos negativos sobre ciertos productos también pudieron atenuarse y de mejor manera, de haberse tomado las medidas adecuadas para impulsar su competitividad o en todo caso incentivar su reconversión hacia actividades con un mayor potencial de crecimiento. (MINCETUR, 2016).

El Perú celebró Acuerdos Regionales con la Comunidad Andina (CAN) y Mercosur-Perú, así como Acuerdos Multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC); asimismo, Acuerdos Bilaterales con, Japón, Costa Rica, Panamá, México, Corea del Sur, China, Singapur,

Canadá, Chile, Estados Unidos y Tailandia, así como también con la Alianza del Pacífico, Unión Europea y AELC (Asociación Europea de Libre Comercio).

Conservación de los enemigos. Si bien es cierto se tuvieron disputas con todos los países fronterizos, sólo se tuvieron consecuencias con los países de Chile y Ecuador, ya que se implementaron acuerdos vinculados a dichas disputas. Asimismo, con Chile ha sido recurrente la rivalidad por cuál país será la salida no soberana de Bolivia hacia el mar, lo cual generaría tráfico comercial e ingresos para el Estado en el cual finalmente se instale dicha salida, así como el paso del gas ubicado en Tarija, Bolivia y que aún no fue explotado. En lo que corresponde a Brasil, se compitió con Bolivia y Chile respecto de la salida de dicho país al Océano Pacífico como punto de conexión con los países del APEC, ya sea a través de un ferrocarril, carretera e instalaciones portuarias.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Hualgayoc

Pese a que los indicadores económicos mostraron que el Perú estuvo en crecimiento y que éste se destacó en la región, ello no ha tenido un efecto concreto y directo en la región Cajamarca, pues ha vuelto a ser una de las regiones más pobre del país, siendo importante indicar que en la región la actividad económica más importante fue la minería, ya que ella generó beneficios directos a través del canon y de manera indirecta generó empleo y recursos a los pobladores por la prestación de servicios requeridos por este sector.

3.2 Análisis competitivo del país

Para analizar el posicionamiento del país dentro del contexto mundial se utilizó el modelo de Porter (2009), el cual incluyó el análisis de cuatro factores considerados los pilares de la ventaja competitiva de una nación. Estos fueron, a) las condiciones de los factores, b) las condiciones de la demanda, c) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y d) los sectores relacionados y de apoyo. En la Figura 9, se mostró el Diamante de

la Competitividad de Porter, el cual presentó las cuatro fuerzas que generaron ventajas para que la nación compita.

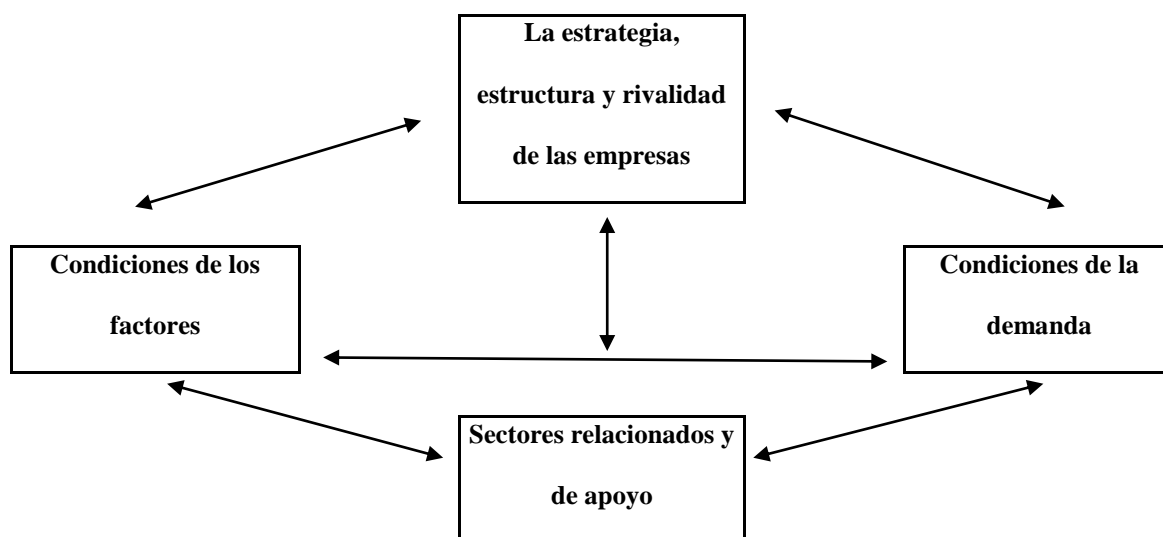


Figura 9. Determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones- Modelo del Diamante.

Tomado de *The competitive advantage of nations: With a new introduction*, por M. Porter, 1998, p.72, New York, NY: The Free Press.

3.2.1 Condiciones de los factores

Para que un país sea competitivo, Porter (2009) señaló que son necesarios los factores de producción, la mano de obra especializada, la infraestructura, recursos físicos, conocimientos, entre otros. Según Porter (2010), en su análisis de la competitividad del país, señaló que los negocios peruanos han estado atados de pies y manos por la baja calidad de la infraestructura física (aire, tierra y mar), así como por un inadecuado suministro de electricidad y agua. Asimismo, mencionó que el Gobierno del Perú ha necesitado invertir una mayor proporción de su PBI en infraestructura pública, como también debió alentar al sector privado para que tenga una mayor participación. Esta brecha ha sido muy importante en lo que respecta a infraestructura y fue reflejada en las bajas calificaciones en los principales índices de competitividad.

El informe Global de Competitividad 2016-2017 publicado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) evaluó los factores que impulsaron la productividad y crecimiento en 138 países. El Perú se ubicó en el puesto 67 subiendo dos posiciones respecto al Informe anterior. Se mantuvo en la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y ha continuado en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. El Perú mejoró en 6 de los 12 pilares, Instituciones (116 a 106), Salud y educación básica (100 a 98), Educación superior y capacitación (82 a 80), Eficiencia del mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación tecnológica (92 a 88), Sofisticación empresarial (81 a 78). Se retrocedió en 2 pilares, Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e Innovación (116 a 119). En la Tabla 11 se pudieron apreciar los pilares del Informe Global de Competitividad 2016-2017.

Tabla 11

Informe Global de Competitividad 2016-2017

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

Nota. Tomado del Informe Global de Competitividad 2016-2017, por el Centro de Desarrollo Empresarial de la Sociedad Nacional de Industrias (CDI), 2017. (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacaron, la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos e inseguridad, entre otros.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2009) señaló que la base de la creación de la ventaja competitiva desde las condiciones de la demanda marcan como premisa temas como la innovación; un país que haya tenido un mercado interno exigente hará la diferencia frente a los demás, y por tanto el conocimiento de sus consumidores constituye una tarea ardua pero necesaria.

Mendieta (2016) señaló que la proyección de crecimiento para la demanda interna peruana en el 2016 se encontró en 1%, lo cual ha impedido que la economía nacional pueda sobrepasar un ritmo mayor al 3.2% según lo estimado en el último reporte del Departamento de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú para el 2016. Ello se debió a la caída de la inversión privada, al estancamiento del empleo formal, a una inflación por encima del rango meta y a ajustes de costos y presupuestos de las familias y empresas. Los motores para el crecimiento fueron la mayor producción de cobre, que aumentó 33% por la operación de Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde, y el impulso de la inversión pública en 8.4%, después de dos años de caída.

Por otro lado, en el ámbito internacional se ha previsto un influencia negativa motivada por los efectos relacionados a la política comercial de Estados Unidos de América bajo la administración del presidente Donald Trump; asimismo, se han previsto efectos similares para la economía de China, siendo previsible incluso que haya problemas económicos en México y Brasil.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter (2009) indicó que las condiciones del mercado local influyeron en las organizaciones y en la misma competencia. El estado peruano ha mejorado las condiciones de

arranque para las organizaciones y además ha mantenido la estabilidad económica. Sin embargo, ha seguido teniendo falencias como la ausencia de clústeres desarrollados que impulsen la investigación y desarrollo. (D'Alessio, et al, 2015).

En Junio de 2016, el Ministro de Economía y Presidente del Consejo Nacional de la Competitividad, Alonso Segura, presentó los avances de la Agenda de Competitividad 2014 - 2018 en el marco de la Tercera Rendición de Cuentas Pública, reportando un cumplimiento general del 38% de las metas respecto de lo esperado en el 2018. Señaló que dichos avances vinieron contribuyendo con los tres cambios que la Agenda de Competitividad buscó generar, productividad de las empresas, conectividad del territorio y eficiencia del Estado. (Segura, 2016).

Productividad. Segura (2016) indicó que los principales avances en este campo se reflejaron en los 512 mil estudiantes de secundaria que contaron con competencias en empleabilidad, TIC e inglés. Por el lado de cobertura de salud, 25.7 millones de personas contaron con un seguro. En calidad e innovación, se han aprobado 367 nuevos estándares de calidad y 24 nuevos CITEs públicos y 8 CITEs privados acreditados. Además, se ha invertido S/ 577 millones en instrumentos aprobados multisectorialmente para promover mayor acceso al financiamiento, articulación productiva e internacionalización de las empresas.

Conectividad. Los principales avances en este aspecto se evidenciaron en el impulso otorgado al cumplimiento de dos metas planteadas para el 2018. La primera estuvo referida a la mejora de la infraestructura de transporte y logística consistente en un incremento de cinco puntos (de 32.8 a 37.8) en el Índice de Conectividad de Carga Marítima. La segunda consistió en la mejora del acceso y costo de las comunicaciones, lográndose aumentar la velocidad promedio de internet de 2.7 a 4.5 Mbps. Además, 129 de 196 de capitales de provincia estuvieron conectadas gracias a la red dorsal de fibra óptica. (Segura, 2016).

Eficiencia. Los principales avances estuvieron referidos a la simplificación de procesos de inversión, siendo que se contó con una plataforma electrónica para reducir el tiempo de registro para la constitución de empresas, de 9 días a menos de 24 horas. Por otro lado, se implementó un modelo replicable de Oficina Regional de Promoción de la Inversión Privada para acelerar la promoción de Asociaciones Público Privadas y Obras por Impuestos. Respecto a la mejora de los servicios al ciudadano en el ámbito judicial, los embargos electrónicos se realizaron en un día en todos los juzgados comerciales de Lima (Antes: 30 días). En cuanto a gobierno digital, se incrementó a 70% el uso de servicios del Estado en línea. Aún existen diversos desafíos que deberán abordarse en el corto plazo para seguir aumentando la competitividad del país y garantizar su crecimiento sostenible. (Segura, 2016).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2009) señaló que los sectores afines y de apoyo, no sólo crearon una sinergia entre las industrias para generar economías de escala, sino que principalmente favorecieron la innovación y desarrollo. Los sectores afines proporcionaron una mejora en calidad en la cadena de suministro y economías de escala; y en el Perú existió una brecha de infraestructura a cubrir. En la gestión pública se tuvo la Ley del Servicio Civil (SERVIR) que tuvo como finalidad mejorar el nivel de servicio de los empleados públicos, además de dotar de un cuerpo de gerentes públicos lo suficientemente profesionales para llevar adelante cualquier gestión destinada a mejorar los indicadores de las entidades públicas.

Por otro lado, existieron diversas organizaciones gremiales que agruparon a los actores principales de la industria en sus diversos campos como CONFIEP, CONACO, SIN y CAPECO, los cuales configuraron el ámbito de acción de sus afiliados y promovieron políticas de crecimiento y mejora de la productividad de sus agremiados. En el caso de las MYPES, el Ministerio de la Producción lideró las acciones vinculadas a su afianzamiento y

mejor gestión, mientras que la innovación y tecnología fue promovida a nivel del Estado por el CONCYTEC.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Hualgayoc

Para la provincia de Hualgayoc el análisis competitivo del país determinó puntos favorables y circunstancias que permitieron afirmar la existencia de posibilidades de crecimiento económico y social. Resulta posible que las empresas de la provincia logren afianzarse en el mercado nacional consolidando el mercado de intercambio y otorgando mayor dinamismo a la demanda interna, para lo cual Hualgayoc requerirá desarrollar sus productos lácteos, a fin de lograr un nivel de calidad que le permita exportar a mercados internacionales con los cuales el Perú ha celebrado convenios; asimismo, la inversión en la minería es importante para el país, lo cual posibilita que puedan generarse mayor cantidad de puestos de trabajo y la mejora de los ingresos para los ciudadanos y empresas de Hualgayoc, así como de los gobiernos regionales y provinciales, todo ello coadyuvaría al desarrollo de la provincia de Hualgayoc.

3.3 Análisis del entorno PESTE

D'Alessio (2015) indicó que la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica ha estado enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, el cual buscó identificar y evaluar las tendencias y eventos externos, a fin de que revelen las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores, considerando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Gobierno del Perú ha sido unitario, representativo y descentralizado; asimismo, conformado por tres poderes independientes, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. En lo relacionado al Poder Ejecutivo, para el periodo 2016-2021 se eligió como

Presidente de la República al economista Pedro Pablo Kuczynski Godard, líder del naciente partido político denominado Peruanos por el Cambio, el cual no alcanzó mayoría en el Congreso, la cual ha venido siendo detentada por la segunda fuerza política opositora, Fuerza Popular, partido cuya líder es la señora Keiko Sofía Fujimori Higuchi. La tercera fuerza resultante de los comicios generales 2016 fue un partido de izquierda liderado por la candidata presidencial señora Verónica Fanny Mendoza Frisch, siendo que los tres partidos políticos referidos fueron constituidos para los referidos procesos. Los partidos políticos que tuvieron cierta tradición nacional como el APRA y el PPC tuvieron muy poca participación en el Congreso en el caso del primero, y nula participación en el caso del segundo.

En el interior del país, los gobiernos regionales ha sido controlados en algunos casos por movimientos regionales que inclusive han llegado a tener alcance multiregional como en el caso de Alianza por el Progreso en el norte de la costa peruana. En el caso de Cajamarca, las elecciones de gobiernos regionales en sus dos últimos periodos fueron ganadas por movimientos de línea de izquierda representados por el señor Gregorio Santos Guerrero, ocurriendo similar panorama de movimientos de la zona en el caso de los gobiernos provinciales y distritales de la provincia de Hualgayoc. Cabe mencionarse que el proceso de regionalización se ha detenido por lo que aún continúa la organización político administrativa departamental, por lo que la Región Cajamarca comprende las trece provincias de Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Chota, Contumazá, Cutervo, Hualgayoc, Jaén, San Ignacio, San Marcos, San Miguel, San Pablo y Santa Cruz.

En el pasado existieron iniciativas para fusionar las regiones de Cajamarca, Amazonas y Lambayeque bajo el nombre de la Región Nor Oriental del Marañón; sin embargo, dicha idea no prosperó. Asimismo, respecto de la persistencia de la centralización, el trasvase de las funciones del gobierno central hacia las regiones se ha

detenido con motivo de los casos de corrupción en diversos gobiernos regionales como Tumbes, Lambayeque, Ancash, Cajamarca y Callao; pudiendo prever que se tomen mayores provisiones de control presupuestal en caso se continúen efectuando.

Asimismo, como tema especial se tuvo el factor corrupción presente en el aparato estatal, ya que las autoridades regionales inclusive tuvieron en su contra mandato de detención preventivo, como lo fue el caso del Presidente Regional de Cajamarca, señor Gregorio Santos Guerrero, circunstancias que han estado generalizadas en los gobiernos locales de múltiples ciudades del país, situación que afecta la normal realización de actividades gubernamentales en las zonas afectadas.

Por otro lado, es relevante señalar que el Estado peruano ha promovido la iniciativa privada y la libre actividad empresarial, no ha existido control de precios, y se ha respetado y promovido la inversión extranjera, lo cual creó un entorno favorable para el asentamiento de nuevos negocios, además que el Estado se preocupó por construir redes de Tratados de Comercio Internacional que permitan el flujo continuo y especial hacia los países firmantes, lo cual asegure la posibilidad de desarrollo y/o penetración en dichos mercados a través de exportaciones tradicionales y no tradicionales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Es conocido que en los últimos años los indicadores macroeconómicos del Perú han mejorado sustancialmente, ello se pudo evidenciar en el análisis de la evolución del Producto Bruto Interno conforme se mostró en la Figura 10.

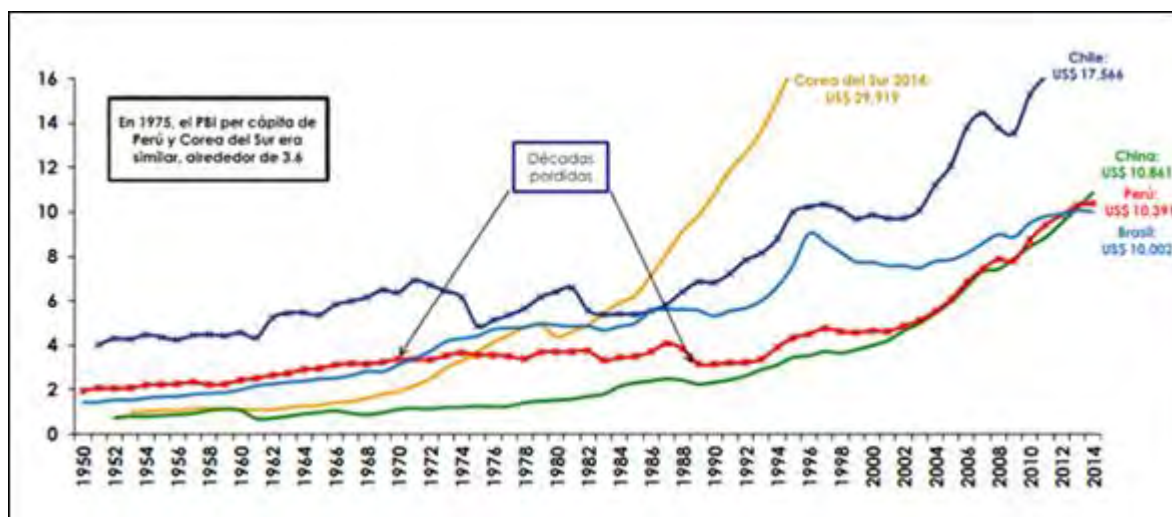


Figura 10. PBI real per cápita, 1950-2014.

(En miles de dólares de 2005 ajustados por paridad de poder de compra).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-Cajamarca>).

Asimismo, a nivel internacional, en la Figura 11 se observó el crecimiento acumulado del PBI en varios países del mundo entre los años 2002 al 2015, y se apreció que el Perú ocupó uno de los primeros puestos en dicho indicador, lo cual demostró que también a nivel internacional, el crecimiento peruano fue reconocido por su trascendencia y su magnitud.

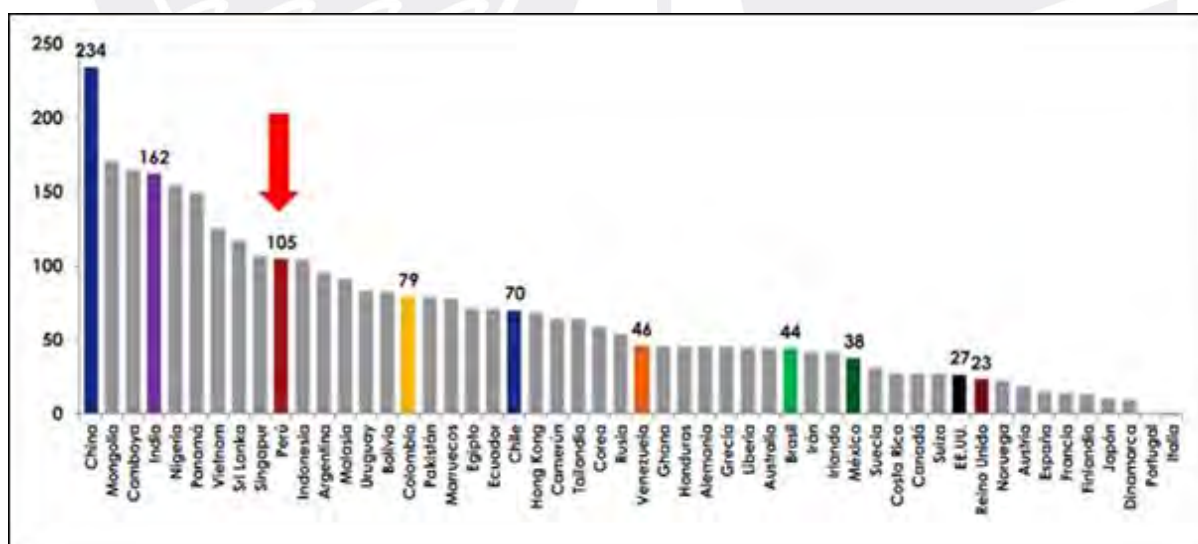


Figura 11. Crecimiento acumulado del PBI, 2002-2015 (En porcentaje).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía IPE, 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

A pesar de que en la escena internacional el Perú ha sido reconocido como un país en crecimiento, dicho crecimiento no ha ocurrido al interior de las regiones que lo conforman. En efecto, la Región Cajamarca se ubicó en el tercio inferior de aquellas regiones que registraron menor crecimiento entre todas las regiones peruanas en el periodo 2007-2015, evidenciándose que se ha encontrado rezagada respecto de otras regiones que cuentan inclusive con menor población o infraestructura, conforme se mostró en la Figura 12.

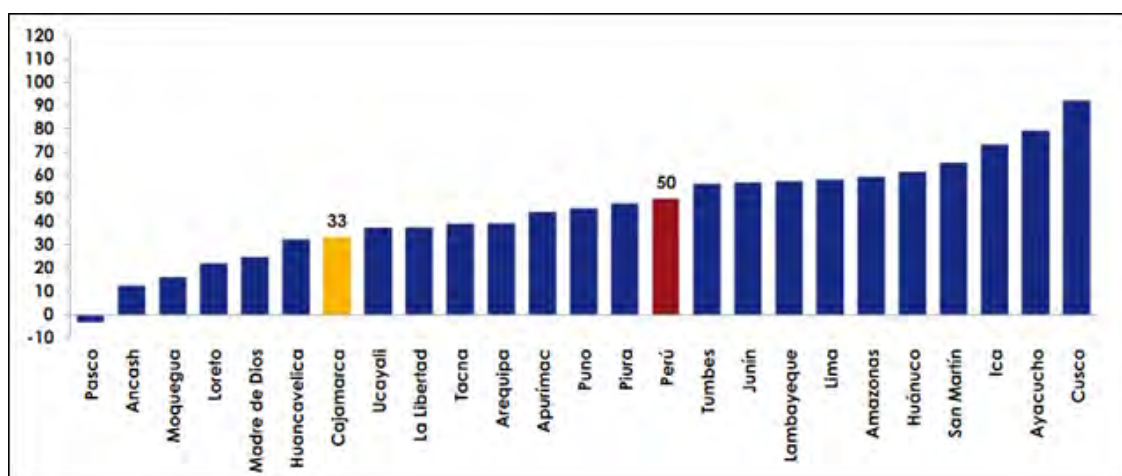


Figura 12. Crecimiento económico regional, 2007-2015.

Tasa de crecimiento acumulada a Valor Agregado Bruto (en porcentaje).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía IPE, 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

Respecto de los sectores económicos que tuvieron mayor peso en las actividades realizadas en Cajamarca, en la Figura 13 se pudo apreciar la evolución porcentual de dicha participación, evidenciándose que hasta el año 1995 la agricultura fue la actividad más importante, para que posteriormente el asentamiento de nuevas empresas de explotación minera y principalmente el proyecto de la mina Yanacocha, determinaran que la minería se posicionara como el mayor generador de actividades económicas en la zona, aunque hacia el año 2015 su participación también se vio mermada. Se ha mostrado también una participación significativa del 26% a otros servicios y una mínima participación en el sector manufactura de 6% al 2015.

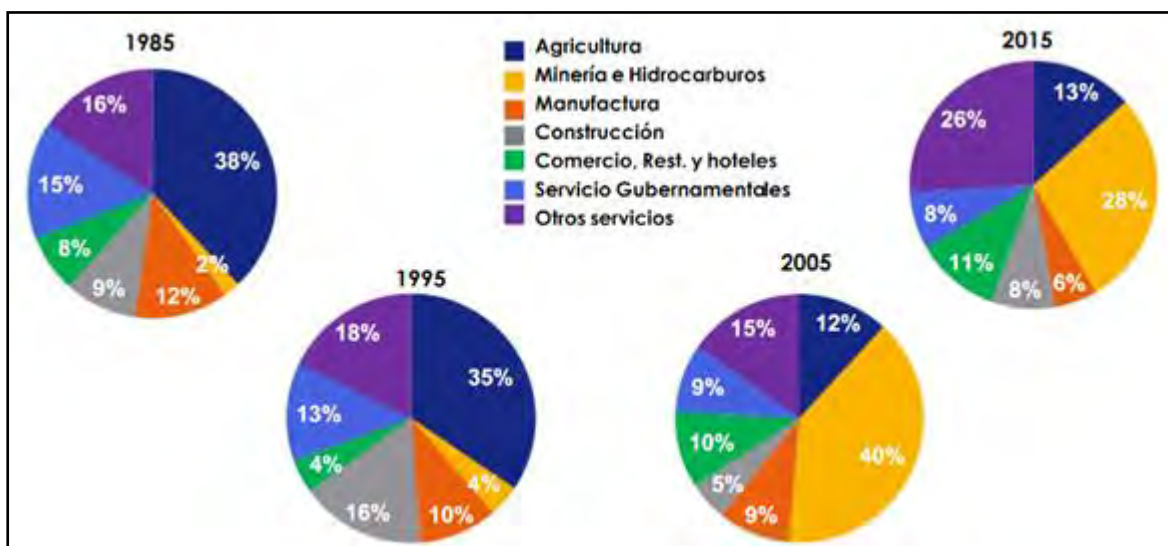


Figura 13. Cajamarca: Valor Agregado Bruto según sector, 1984-2015.

(Porcentaje del VAB total).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía IPE, 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

Si bien es cierto la minería redujo su participación en el movimiento económico, la misma aun ha seguido siendo el principal motor de las actividades económicas de Cajamarca con potencial para continuar manteniendo dicha calidad. En efecto, en la Figura 14 se pudo apreciar que existieron proyectos mineros pendientes de tener grandes desembolsos para iniciar operaciones, con el consecuente movimiento económico que ello implicó, lo cual situó a Cajamarca para los próximos años entre los principales lugares en el ranking de destino de las inversiones mineras.



Figura 14. Cartera de principales proyectos mineros en el Perú, 2016 -2020.

Tomado de *Diario Gestión, edición online del 04 de enero de 2016* (<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2152051/126072>).

Por otro lado, la menor participación de la agricultura en las actividades económicas de la región por la irrupción de las actividades mineras determinó que entre los años 2007 y 2015 Cajamarca registre el menor crecimiento acumulado del sector agropecuario a nivel nacional conforme se muestra en la Figura 15, debido a carencias de múltiple origen que frenan su desarrollo y a pesar de haber tenido cierto posicionamiento respecto de la calidad de sus productos en dichos sector.

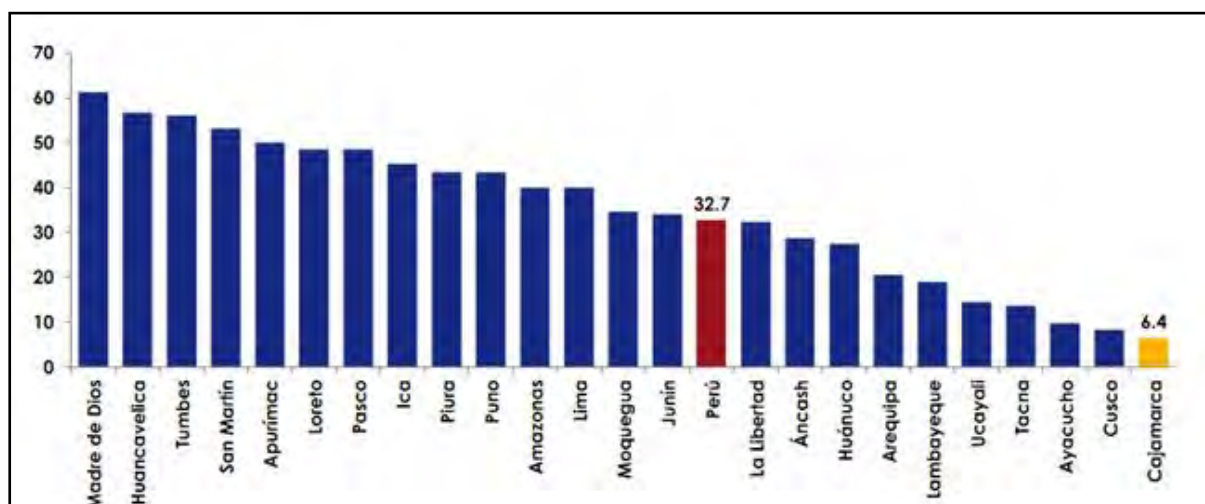


Figura 15. Crecimiento económico del sector agropecuario, 2007-2015. (Tasa de crecimiento acumulado del Valor Agregado Bruto de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (en porcentaje %). Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía IPE, 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La Región Cajamarca presentó indicadores sociales que demostraron carencias estructurales en varias áreas. Un indicador general de dicha situación lo brindó el nivel de pobreza existente en la región, en el cual presentó gran alejamiento del promedio de pobreza en el Perú, ocupando en el último año 2016, el penoso lugar de ser la región con mayor grado de pobreza del país lo cual denota las carencias de diversos tipo que han existido de acuerdo al Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016), conforme se detalló en la Figura 16.

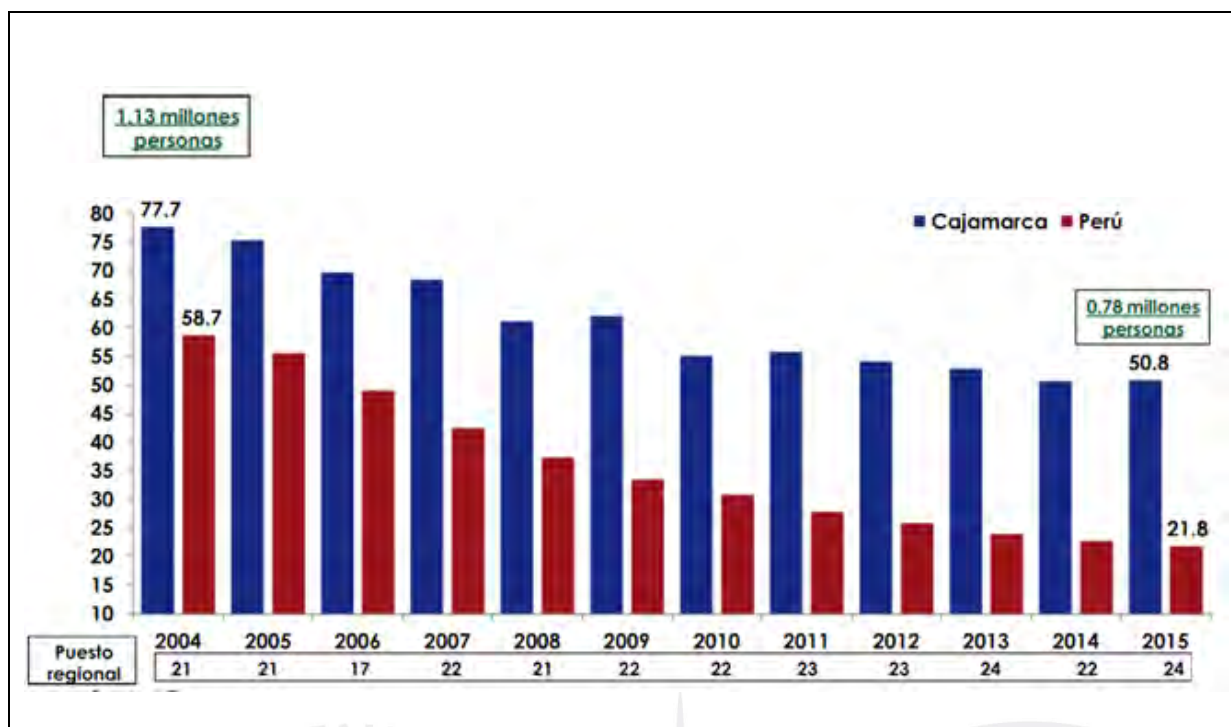


Figura 16. Pobreza, 2004-2015 (como porcentaje de la población).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

Los indicadores asociados al cuidado de los infantes también señalaron los graves atrasos que se han padecido en estas materias. Si bien es cierto se avanzó bastante en la reducción de la mortalidad infantil y la desnutrición crónica en las últimas décadas, Cajamarca aún ha venido presentando una situación muy desfavorable respecto de los indicadores nacionales en dichos aspectos. Estos indicadores también denotaron por sí mismos, el difícil acceso a redes de establecimiento de salud y la pobreza que ha impedido adquirir alimentos suficientes para evitar la desnutrición, especialmente en el grupo más vulnerable a los efectos de la misma. Los indicadores se presentaron en la Figura 17.

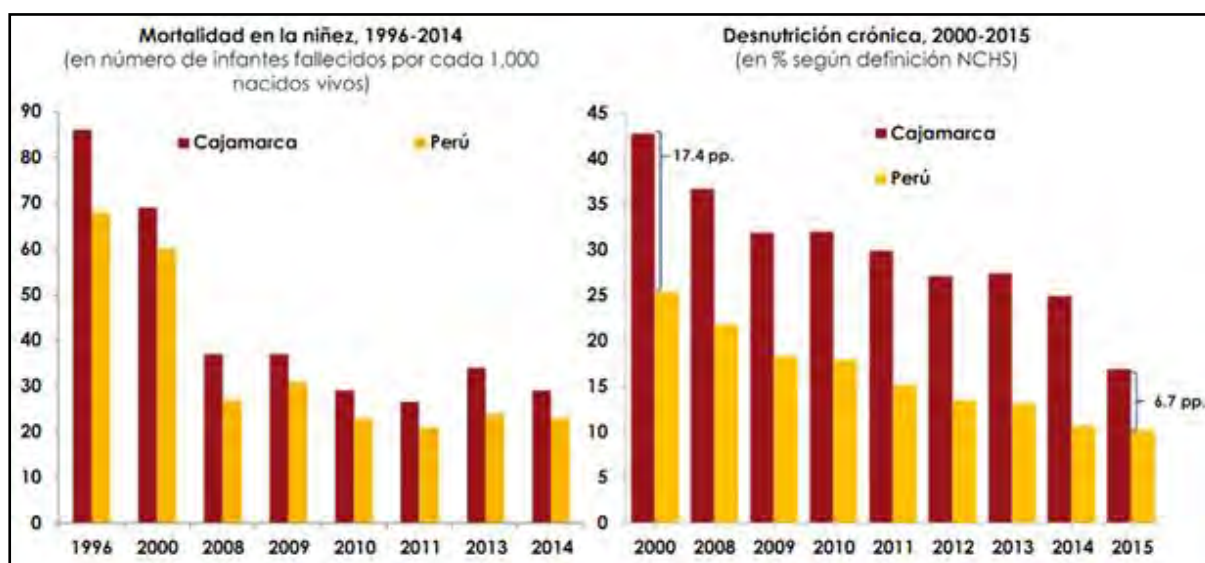


Figura 17. Mortalidad y desnutrición.

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

En lo relacionado al factor demográfico, el entorno de la provincia de Hualgayoc denotó que hay un crecimiento poblacional sostenido, si bien es cierto no es explosivo, si ha tenido tendencia de crecimiento, conforme se detalló en la Tabla 12. Asimismo, existió similitud en la proporción de hombres y mujeres que no mostraron grandes diferencias respecto de dicho extremo.

Tabla 12

Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo en las Principales Ciudades

Región, provincia y principal ciudad	Total	2012		Total	2015	
		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
Perú	30,135,875	15,103,003	15,032,872	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Cajamarca	1,513,892	761,905	751,987	1,529,755	770,434	759,321
Cajamarca - Cajamarca	204,543	100,329	104,214	226,031	111,027	115,004
Jaén – Jaén	86,746	43,064	43,682	93,631	46,520	47,111
Resto de la Población	1,222,603	618,512	604,091	1,210,093	612,887	597,206

Nota: Tomado de INEI - *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo, según Región, Provincia y Distrito, 2000 – 2015*. 2016b. (<http://www.proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/.../c0206.xls>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los factores tecnológicos y científicos en el entorno de Hualgayoc no registraron datos alentadores. En efecto, el uso de la tecnología se encontró centrado en las labores realizadas en la gran minería existente en la región y se empleó también en las comunicaciones que se desarrollaron en dichos asentamientos mineros. No ha existido un fuerte desarrollo de las telecomunicaciones, acceso a internet generalizado a bajos precios ni tampoco unidades de desarrollo tecnológico que se dediquen a monitorear la introducción y uso de la tecnología.

En medio de los indicadores negativos, es de resaltar que entre los años 2005 y 2015, el gasto que efectuó el Gobierno Regional de Cajamarca en educación creció en promedio 8.4%. (IPE, 2016), evidenciándose una mayor preocupación por la educación en dicha región, tal como se apreció en la Figura 18.

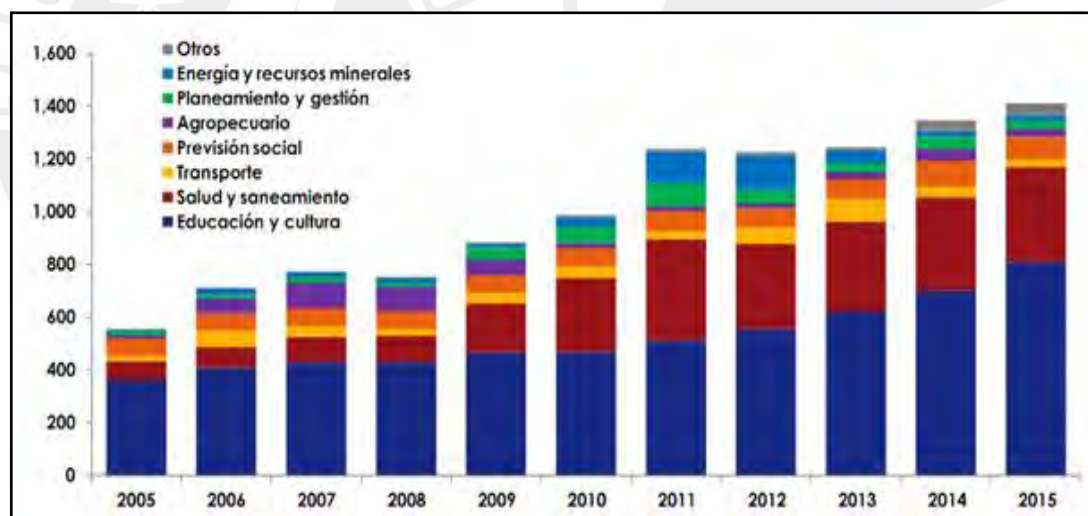


Figura 18. Cajamarca: Gasto del Gobierno Regional por función, 2005-2015 (En millones de soles).

Tomado de *Desarrollo Económico y Social de Cajamarca a setiembre de 2016*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016. (<http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>).

El uso de la tecnología ha diferido enormemente si el usuario se encontraba en un núcleo urbano o en un lugar rural, ya que el internet y otros productos tecnológicos se han

encontrado accesibles y disponibles en las ciudades, mas no en los pueblo rurales, agravándose dicha situación por el factor cultural de desconocimiento de las nuevas tecnologías en el sector rural, ya sea por su dificultad o complejidad, o por el costo que la utilización de dicha tecnología supone. De manera distinta a la gran minería, las actividades pecuarias, agricultura, productos de la industria láctea, orfebrería se han realizado de manera tradicional, y utilizaron poca tecnología de última generación, lo cual afectó la productividad y competitividad.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio del Ambiente (2016) señaló que según el Tyndall Center de Inglaterra, el Perú fue el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras. La vulnerabilidad climática significó el grado de susceptibilidad de un territorio, que varió según su exposición, sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático.

Se calculó que el cambio climático tendría algunos impactos en el mundo durante este siglo.

- La temperatura subirá 2°C en promedio, con un rango de 1°C a 5,8°C dependiendo de la latitud y ubicación.
- Aumentará la frecuencia de inundaciones y sequías en algunas zonas.
- El nivel del mar se elevará en un rango medio estimado de 50 cm (15 cm y 90 cm, como mínimo y máximo, respectivamente).

Por otro lado, en la región existió presencia de varias ONGs nacionales e internacionales que han defendido el medio ambiente y tuvieron como discurso la protección del medio ambiente. Asimismo, los partidos políticos orientaron su discurso a la defensa de las actividades agrarias y de ganadería por sobre las actividades mineras, habiendo contribuido a esta situación los daños ocasionados por la explotación minera realizada por empresas públicas y privadas durante cientos de años en la Región Cajamarca y que nunca se

preocuparon por el medio ambiente ni tuvieron políticas relacionadas, lo cual se ha traducido en desconfianza de la población hacia las inversiones mineras.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Siguiendo a D'Alessio (2012), la matriz de evaluación de factores externos, no pretendió identificar todos los factores posibles de influencia, sino sólo las variables más importantes. Es por ello, que ha resumido la información del análisis PESTE y cuantificó los resultados en oportunidades y amenazas. La Tabla 13 mostró dicho análisis.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Hualgayoc

	Factores	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento de actividades mineras en el mundo.	0.07	3	0.21
2	Incremento de precios metales en las últimas décadas.	0.07	3	0.21
3	Cajamarca es la segunda cuenca lechera del país.	0.08	2	0.16
4	Reconocimiento de productos lácteos calidad.	0.06	2	0.12
5	Fuentes de financiamiento externo para desarrollo rural.	0.05	3	0.15
6	Crecimiento de la demanda de leche a nivel mundial.	0.06	2	0.12
7	Crecimiento de la demanda de queso a nivel mundial.	0.06	2	0.12
8	TLC que facilitan la exportación.	0.05	2	0.10
	Sub total	0.50		1.19
Amenazas				
1	Existencia medidas proteccionistas al comercio mundial.	0.05	2	0.10
2	Tendencias alimenticias sustitutas al consumo de leche.	0.08	2	0.16
3	Supresión de fondos para remediación ambiental.	0.08	3	0.24
4	Protestas políticas ambientales.	0.06	2	0.12
5	Falta de apoyo de gobiernos regionales y nacionales.	0.06	2	0.12
6	Alta calidad de leche y quesos de regiones cercanas.	0.07	2	0.14
7	Incremento de la pobreza en la región.	0.05	2	0.10
8	Cuestionamientos al valor nutricional de leche.	0.05	2	0.10
	Sub total	0.50		1.08
		1.00		2.27

Valor: 4. Responde muy bien,

3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal.

Se determinaron ocho oportunidades y ocho amenazas como factores claves para el crecimiento de la provincia de Hualgayoc. De conformidad con los análisis efectuados, se verificó la relación entre las estrategias actuales y los mencionados factores claves, habiéndose obtenido un puntaje de 2.27 el cual indicó que la respuesta del gobierno provincial de Hualgayoc se encontró en un nivel medio.

3.5 La Provincia de Hualgayoc y sus competidores

El análisis externo de la región se basó en el modelo desarrollado por Porter (2009) en el que se evaluaron las principales actividades económicas de la provincia, que para el caso resultaron la minería y la industria láctea con sujeción a los siguientes elementos, (a) amenaza de competidores actuales, (b) amenaza de nuevos competidores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los clientes y (e) poder de negociación de los proveedores, de manera que se pueda determinar la posición de la provincia frente a sus competidores en cada una de las principales actividades de la provincia. Hualgayoc contó con una gran cantidad de ventajas comparativas en estos sectores; sin embargo, la tarea pendiente fue el convertirlas en ventajas competitivas.

En el sector minero, Hualgayoc contó con una secular tradición de explotación de minerales, desde la época incaica, virreinal, hasta llegar a la actualidad. En su territorio se ejecutaron las actividades mineras de exploración, cateo, explotación y transporte, registrándose actividad de minería artesanal hasta actividad de gran minería. Dichas actividades generaron el mayor movimiento económico para la provincia y constituyeron la fuente principal de la cual fluyó la entrega del canon minero para la provincia; además de tener en su territorio, presencia de empresas transnacionales que ejecuten programas de responsabilidad social que traigan beneficios a la población.

Por otro lado, en lo relacionado al sector de la industria láctea, Hualgayoc contó con reconocidos productos como la leche y quesos, los cuales se comercializaron en los mercados

locales y eventualmente en mercados de las principales ciudades de la costa norte del país y en Lima, siendo que los mismos fueron producidos de manera artesanal y sin acceso a tecnología que pueda ayudar a mejorar tanto sus niveles de productividad como de competitividad.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En general, el poder de negociación de los proveedores fue bajo pues se contó con una amplia oferta en el mundo de los insumos, maquinaria y personas para las actividades mineras y de la industria láctea. Sólo existió una empresa que pudo tener un poder de negociación alto y ella fue la minera Golds Fields La Cima S.A., que operó la mina más grande de la zona. Es de precisar que, en épocas de lluvias algunas operaciones de la mina no se ejecutaron, disminuyendo la necesidad de personal, equipos y uso de instalaciones, lo cual afectó la economía de la provincia.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Igualmente el poder de negociación de los clientes fue medio, en el sentido que los mismos no se encontraron organizados en entidades únicas sino que se encontraron distribuidos al interior de la provincia. En lo relacionado a la actividad de la gran minería, los clientes se basaron en el precio internacional de los metales para decidir sus adquisiciones, mientras que en el caso de la minería artesanal, los compradores se concentraron en la capital de la región y principales ciudades peruanas. Por otro lado, en el caso de la industria láctea el principal destino de sus productos fueron los mercados locales y los de la capital de la región y ciudades del norte del Perú, siendo que debido al proceso artesanal de producción no se encontró mayor poder en los proveedores, ya que se dependió poco de ellos para obtener productos básicos como la leche y el queso.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos para la Región Cajamarca se encontró presente en todos sus productos. En el caso de la actividad minera, existió tendencia a preferir productos que no sean tan pesados de transportar, características que no cumplieron los metales. Asimismo, algunos compuestos químicos pudieran llegar a adquirir ciertas propiedades de los metales, tales como polímeros, plásticos, entre otros, los cuales pueden llegar a ser en determinados casos sustitutos de los metales, aunque las referidas tendencias y compuestos químicos no han podido hasta la actualidad suplir la preferencia de los mercados por su utilización, motivo por el cual la amenaza de los sustitutos se considera baja.

En el caso de la industria láctea, existió una amplia gama de sustitutos, principalmente en el mercado se encontraron productos de origen vegetal, productos industrializados como la leche evaporada y enlatada, quesos industrializados, leche en polvo importada o inclusive quesos provenientes de otras cuencas lecheras como las de Arequipa o del centro del país, sin dejar de mencionar los quesos y leche que fueron producidos en la misma provincia de Cajamarca, motivo por el cual se consideró como alta la amenaza de los sustitutos en la industria láctea.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El sector minero ha requerido de grandes capitales para iniciar sus negocios y ponerlos en explotación, por lo que existieron significativas barreras de entrada para la instalación de dichos proyectos, situación que debió posibilitar que en general se brinde bastante apertura a dichos capitales para que instalen en Hualgayoc, lo que determinó como baja la amenaza de los entrantes. En lo vinculado al sector lácteo, la actual producción artesanal de sus productos determinó que las barreras de la industria sean escasas y mínimas, lo cual representó una amenaza a la sostenibilidad del negocio y a cualquier plan que busque promover el desarrollo de dicha actividad, circunstancias que determinaron que la amenaza

de los entrantes en la industria láctea sea alta, por lo que los esfuerzos deben orientarse a cubrir dicho riesgo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La provincia de Hualgayoc y en general Cajamarca ha sido percibida como una zona conflictiva, sobre todo para la actividad minera, lo cual dio lugar a que se paralicen proyectos mineros de envergadura, tales como Minas Conga, La Granja, entre otros, y lo cual alcanzó también a las inversiones mineras que se puedan efectuar en la provincia de Hualgayoc, motivo por el cual, dichas inversiones están migrando a otras regiones y provincias, por lo que la rivalidad de los competidores es alta.

En lo relacionado a la actividad de productos lácteos, Hualgayoc y la zona de Chugur específicamente han gozado de fama adquirida por la leche y quesos, manjar blanco, entre otros; sin embargo, ésta fue compartida con otras provincias de Cajamarca de manera inorgánica y no estructurada, por lo que los competidores en dicho rubro tampoco han estado aprovechando dicha situación, lo cual se consideró también un riesgo que se debió cubrir, por lo que la rivalidad de los competidores en la industria láctea fue considerada de nivel medio.

3.6 La Provincia de Hualgayoc y sus referentes

Hualgayoc ha tenido referentes importantes a nivel mundial, habiéndose elegido aquellos que han convertido en el motor de su desarrollo a sus actividades minera y/o láctea, motivo por el cual se eligió al poblado de Saskatoon en Canadá, reconocido por el Instituto Fraser, como el mejor destino mundial de inversión minera en el año 2016, además de tener importante desarrollo ganadero; asimismo, Gruyere, ubicada en el cantón de Friburgo en Suiza, ha sido reconocida mundialmente por la calidad de sus quesos y la denominación de origen de su industria láctea; finalmente, se consideró a la provincia de El Loa, región de Antofagasta en Chile, que ha sido sede de la industria del cobre de dicho país.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La matriz de perfil de la competitividad identifica, de acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2012) las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la provincia, mostrando de esta manera la posición relativa de la misma respecto a sus competidores, de manera de brindar información para trazar sus estrategias. Para el caso de Hualgayoc, sus principales competidores fueron las provincias de Cajamarca, Chota, Arequipa y Huarochirí. La Tabla 14 mostró la Matriz de Perfil de la Competitividad para Hualgayoc. Se observó que la posición de Hualgayoc respecto a sus principales competidores ha sido desfavorable.

Matriz Perfil Referencial (MPR). La matriz de perfil referencial permitió obtener un marco de comparación con provincias con los cuales se compite directamente. Este marco de referencia permitió comparar con a la provincia de Hualgayoc con las provincias con mejores niveles en los factores clave de éxito a escala global. La Tabla 15 mostró la Matriz de Perfil Referencial para Hualgayoc ofreciendo resultados similares a los de la Tabla 14; es decir, una posición desfavorable.

3.8 Conclusiones

Producto del análisis PESTE, se identificaron 16 factores determinantes de éxito, clasificados en ocho oportunidades y ocho amenazas para la provincia de Hualgayoc, los cuales fueron evaluados en función a la efectividad de las actuales estrategias del gobierno provincial para canalizarlas en su provecho. Se concluyó que la capacidad de respuesta de la provincia de Hualgayoc a dichos factores se encontraron a un nivel medio, exactamente un puntaje de 2.27 que denotó que se trata de una provincia que ha tenido oportunidades de mejora que deben ser evaluadas en un nuevo plan estratégico de manera tal que permitan encontrar las estrategias que capitalicen las oportunidades y enfrenten las amenazas con mejores resultados a los obtenidos hasta el momento.

Asimismo, respecto al perfil competitivo, se concluyó que la posición competitiva relativa de Hualgayoc es en líneas generales, desfavorable; sin embargo, sus competidores también han adolecido de muchos factores y se han visto también en posiciones desfavorables en las actividades mineras e industria láctea, situación favorable a los intereses de Hualgayoc en tanto puede aprovechar la situación general de falta de desarrollo del sector para revertir la situación a través de un cambio en el enfoque en la gestión y un cambio en la mentalidad emprendedora de la sociedad que permita aprovechar dicha coyuntura.

Cabe resaltar que, las provincias de referencia a nivel mundial en lo relacionado a inversiones y explotación minera e industria láctea, han contado con los mismos recursos naturales que Hualgayoc, con la diferencia que han sabido conformar estructuras productivas eficientes gracias al uso adecuado de la tecnología, lo cual ha fortalecido su posición en la industria y les ha permitido atraer capitales para continuar con su desarrollo, además de dotar a su población de condiciones de vida dignas y alejadas de la pobreza, lo cual les permitió continuar su éxito en el sector, todo lo cual debió ser aprovechado utilizando herramientas como el benchmarking entre otras, para posibilitar el desarrollo de Hualgayoc.

Tabla 14

Matriz del Perfil Competitivo para la Provincia de Hualgayoc

Factor clave de éxito	Peso	Provincias									
		Hualgayoc		Huarochirí		Chota		Arequipa		Cajamarca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Recursos humanos técnicamente calificados y suficientes.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2 Recursos naturales para las actividades mineras y de la industria láctea.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30
3 Tecnología necesaria para llevar adelante procesos productivos eficientes.	0.13	1	0.13	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26
4 Fuentes económicas de financiamiento.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Promoción de productos lácteos a nivel nacional y para exportación.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6 Preservación del medio ambiente.	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
7 Cobertura de servicios básicos.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8 Existencia de negocios complementarios a la actividad minera.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
9 Gestión a cargo de autoridades eficientes y con ética.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
10 Desarrollo de infraestructura vial.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		1.53		2.06		1.86		2.88		2.43

Donde:

- 4 : Fortaleza mayor
- 3 : Fortaleza menor
- 2 : Debilidad menor
- 1 : Debilidad mayor

Nota. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos.

Tabla 15

Matriz del Perfil Referencial para la Provincia de Hualgayoc

Factor clave de éxito	Peso	Provincias							
		Hualgayoc		Saskatoon (Saskatchewan - (Canadá))		Gruyere (Suiza)		El Loa (Calama - Chile)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Recursos humanos técnicamente calificados y suficientes.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.24	3	0.32
2 Recursos naturales para las actividades mineras y de la industria láctea.	0.15	3	0.45	3	0.30	3	0.30	3	0.45
3 Tecnología necesaria para llevar adelante procesos productivos eficientes.	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
4 Fuentes económicas de financiamiento.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5 Promoción de productos lácteos a nivel nacional y para exportación.	0.10	1	0.10	4	0.10	4	0.40	1	0.10
6 Preservación del medio ambiente.	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
7 Cobertura de servicios básicos.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Existencia de negocios complementarios a la actividad minera.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
9 Gestión a cargo de autoridades eficientes y con ética.	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
10 Desarrollo de infraestructura vial.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		1.53		3.27		3.13		3.08

Dónde:

- 4 : Fortaleza mayor
- 3 : Fortaleza menor
- 2 : Debilidad menor
- 1 : Debilidad mayor

Nota. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Mediante el análisis AMOFHIT se analizó el desempeño de la provincia de Hualgayoc a través del análisis de su ciclo operativo. Dicho análisis permitió obtener un diagnóstico completo a partir del análisis de sus pilares fundamentales como lo fueron, la administración y gerencia (A), marketing, ventas e investigación de mercado (M), operaciones y logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicación (I) y tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

“Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción” (Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972); en tal sentido, correspondió que el análisis administrativo de la provincia sea analizado a través del quehacer de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. La administración municipal, conforme a sus competencias y atribuciones se ha ejercido por el Consejo Municipal y la Alcaldía que han sido los órganos del proceso de gobierno municipal y, como órganos del proceso de dirección, la Gerencia Municipal, asumió sus responsabilidades por delegación de la Alcaldía.

La Municipalidad Provincial de Hualgayoc, asumió la responsabilidad de articular armónicamente los procesos integrados por los Órganos de línea, además de los procesos estratégicos integrados por los órganos de asesoramiento, siendo los órganos de apoyo los responsables de los procesos de soporte administrativo, además del Órgano de Control que fue el responsable del proceso de control interno institucional.

La Municipalidad Provincial de Hualgayoc ha sido el órgano de gobierno local con personería jurídica de derecho público y autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia, con sujeción a las leyes y disposiciones; asimismo, ha ejercido jurisdicción exclusiva sobre el ámbito territorial de toda la provincia, con sujeción a las leyes y disposiciones teniendo por finalidad representar al vecindario, promover el planeamiento y ejecución de una política pública social, cultural, económico y ambiental territorial provincial – distrital adecuada para la satisfacción de las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida de la población provincial, mediante la prestación de los servicios públicos locales de calidad y el desarrollo de programas y proyectos sociales, económicos y de mejoramiento de la infraestructura urbana y el medio ambiente; orientados a promover y asegurar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral, armónico y sostenible de la circunscripción territorial y administrativa de su jurisdicción territorial, con sujeción a las leyes y disposiciones.

A ejercido como funciones principales, la organización del espacio físico, uso del suelo, provisión de servicios públicos locales, promoción del desarrollo y economía local, promover la participación vecinal, administración de servicios sociales locales, promover la prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas, otras vinculadas y de competencia exclusiva.

La Municipalidad Provincial de Hualgayoc, para el cumplimiento de sus funciones, objetivos, fines, misión institucional y construcción de su visión territorial, se ha organizado a través de una estructura orgánica institucional que se mostró en la Figura 19, observándose que existieron varias dependencias administrativas, con la correspondiente asignación de directivos y personal colaborador.

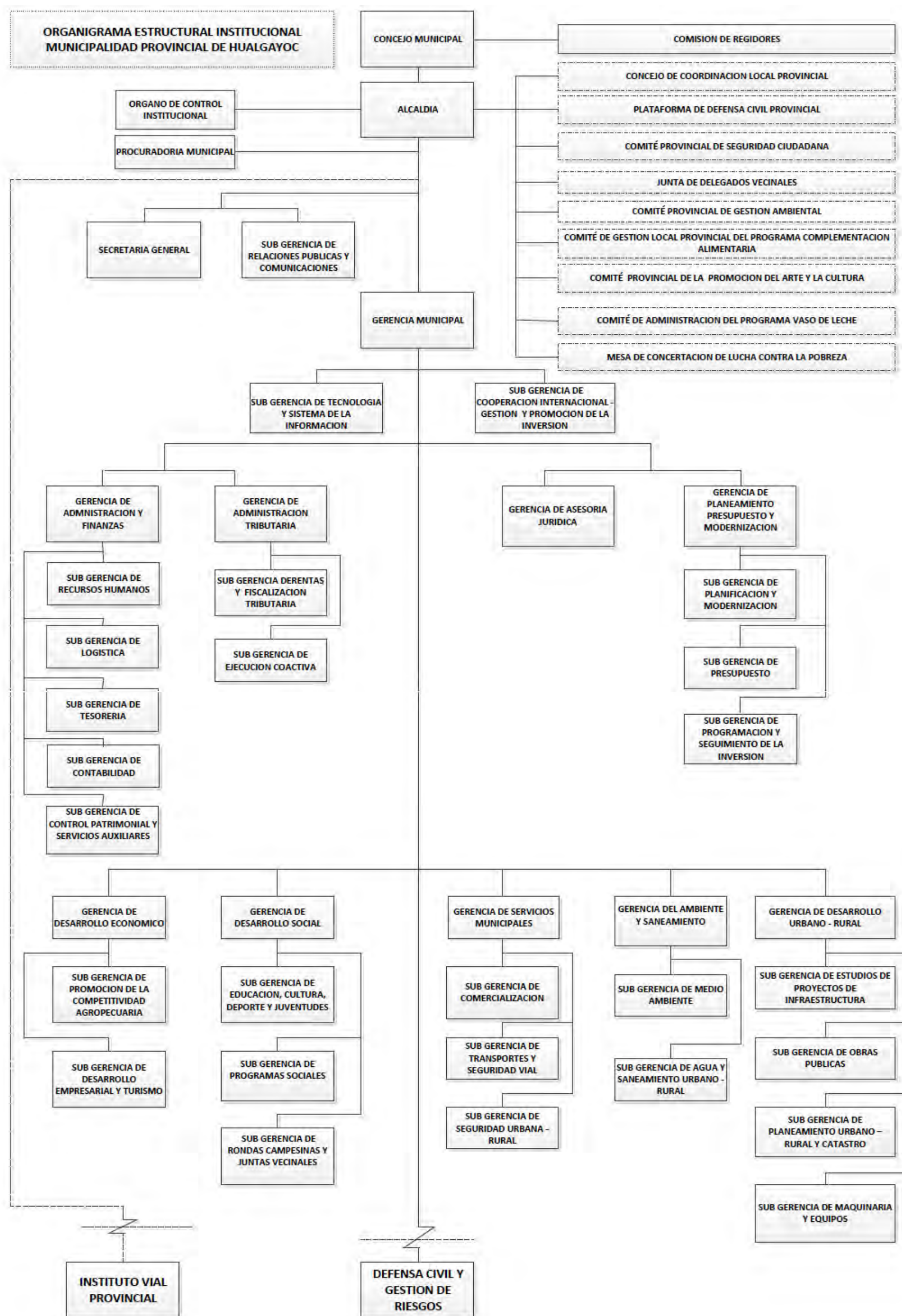


Figura 19. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.
Tomado del *Organigrama, por la Municipalidad Provincial de Hualgayoc*, 2016a.
(<http://www.munibambamarca.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>).

Desde lo referido al planeamiento, se evidenció una falta de visión de largo plazo considerando una perspectiva propia con respecto a cuáles fueron los retos que como provincia se tenían. Existió una marcada dependencia hacia los lineamientos dados desde el Gobierno Regional y Nacional. En cuanto a la coordinación, existió una clara oportunidad de generar mayor acercamiento hacia la población, hacia el conocimiento in situ de sus problemas, sus necesidades, sus aspiraciones; e incluso, sus propuesta de remediación a los problemas comunes que como provincia enfrentan como la falta de agua potable, servicios básicos, oportunidades de desarrollo, acceso a salud y educación de calidad, cuidado del medio ambiente, etc.

En lo concerniente a la dirección, la propia estructura organizacional, promovió la aplicación de normas que en muchos casos originaron actuaciones rígidas y poco proclives a dar fluidez a las iniciativas positivas. Existió un excesivo aunque lógico apego a las formalidades que en el mejor de los casos, simplemente agregan poco valor. Finalmente, en el aspecto del control, tratándose de una organización que ha conformado el aparato del estado, la autoridad edil se encontró en la obligación de adaptar los mecanismos de control establecidos en las normas a lo largo de todas las acciones que sean emprendidas.

En conclusión, se apreció que la administración y gerencia de la provincia tuvieron serias dificultades debido a que priorizó lo operativo aunque ello carezca de sentido de estrategia con visión de largo plazo; por su alta dependencia regional, existió limitada libertad para la toma de decisiones lo cual incidió en el poco acercamiento hacia la población.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para el análisis del marketing y ventas que siguió la provincia de Hualgayoc para con sus productos, es preciso detallar de manera general cuales fueron dichos productos; al respecto Hualgayoc, no es distinta a la región Cajamarca en cuanto a su cartera productiva, pues como

se apreció en la tabla 16, la minería fue su principal actividad, seguida del sector agropecuario y servicios, como los más importantes.

Tabla 16

Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2014 Valores a Precios Constantes de 2007

Actividades	VAB	Estructura %	Promedio Anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,341,076	12.3%	0.8%
Pesca y Acuicultura	797	0.0%	15.7%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,663,958	24.5%	90.0%
Manufactura	692,183	6.4%	1.3%
Electricidad, Gas y Agua	161,094	1.5%	3.3%
Construcción	942,997	8.7%	7.2%
Comercio	1,018,466	9.3%	6.4%
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	385,067	3.5%	5.8%
Alojamiento y Restaurantes	228,415	2.1%	5.7%
Telecom. y otros Serv. de Información	302,513	2.8%	12.2%
Administración Pública y Defensa	838,223	7.7%	7.4%
Otros servicios	2,317,913	21.3%	5.5%
Valor Agregado Bruto	10,892,702	100%	3.7%

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

Al respecto, en lo concerniente al marketing que Hualgayoc efectuó en la actividad minera, se verificó la ausencia de políticas favorables a dicha actividad; y por el contrario, su población con el apoyo de sus autoridades, han luchado en rechazo a las expansiones mineras en su zona de influencia. Tal situación de rechazo fue consecuencia de la contaminación de aguas y suelos que dicha actividad trajo consigo debido a un mal manejo del impacto ambiental. Como agravante a dicha situación, se tuvo la situación de la minería informal, aquella que no sólo no acreditó su situación ante la Dirección General de Minería, sino que dañó seriamente al medio ambiente y a la población, debido a sus rudimentarios métodos de explotación. Al respecto el reconocido economista Alejandro Indacochea opinó que la

minería moderna es la que menos contamina (A. Indacochea, comunicación personal, 24 de julio de 2017); sin embargo la percepción del ingeniero W. Rodríguez es que la minería trajo más desventajas que ventajas por la contaminación (W. Rodríguez, comunicación personal, 21 de julio de 2017).

Con referencia al marketing en el sector agropecuario en Hualgayoc, es de precisar que la provincia se ubicó en la zona este de Cajamarca, zona menos favorecida en comparación con el norte y el oeste aunque por encima de la zona sur; sin embargo, contó con una interesante producción pecuaria orientada a la ganadería de leche y quesos.

Según el Informe Económico y Social de la Región Cajamarca, en la década de los 90 se inició el crecimiento de la producción lechera, entrando nuevas zonas de producción dentro de las cuales destacó la provincia de Hualgayoc. Dicho crecimiento se produjo por la expansión de las rutas de acopio de la empresa Incalac (antes Nestlé), que para lograrlo contribuyó a la construcción de carreteras y estimuló a los proveedores con ayuda técnica y créditos para la adquisición de ganado e insumos alimenticios y agrícolas.

Por otro lado, en lo referente al marketing, la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, a través de su portal de noticias web ha brindado información actualizada y permanente a la población; destacando en ella las obras realizadas, la realidad y acontecimientos en diversos sectores como salud, agua, seguridad, comercio, turismo, proyectos, etc. Desarrolló programas de cultura y educación para la población, impulsado así el arraigo con sus costumbres, historia y patrimonio cultura. Con motivo de su celebración patronal, cada 28 de Agosto, se ha llevado a cabo una importante festividad en la cual se efectúan una serie de actividades como novenas, fuegos artificiales, ferias gastronómicas y comerciales, tardes taurinas, actividades artísticas, deportivas y sociales.

En cuanto a la dinámica económica y comercial, el Informe Económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica señaló que tal y como se apreció en la

Figura 20, el mercado de Hualgayoc centralizó las primeras relaciones de intercambio de los agentes locales del área rural y urbano; siendo el espacio donde los agentes comercializadores de las diversas cadenas productivas concentraron servicios y productos para organizar ofertas comerciales, cuyo flujo confluyó en un mercado local mayor, que fue la ciudad de Cajamarca, para luego abastecer a mercados como Chiclayo y Piura por el norte del país y Trujillo y Lima por el sur. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010, p. 40).



Figura 20. Dinámica económica comercial extra e inter regional. Adaptado del Informe económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica, por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2010. (<http://zeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>).

Por otro lado, como también lo señaló el Informe Económico de la Región Cajamarca, Bambamarca, el distrito y capital de la provincia de Hualgayoc, ha sido un centro de negocios muy importante y dinámico por cuanto allí se instalaron ferias dominicales donde miles de campesinos han intercambiado productos agrícolas, pecuarios, artesanales (sombrosos de

junto y textiles), servicios de transporte, comunicación e insumos. Las zonas más concurridas fueron la plaza pecuaria, el mercado de abastos, mercado mayorista, plazas de sombreros y sogas, etc. En el distrito de Bambamarca, especialmente la ciudad se ha convertido en un centro comercial de importancia nacional, por la gran comercialización de quesos (10,018 Tm) y leche (3,500 l) semanales, así como la compra y venta de ganado vacuno (200 cabezas) según se apreció en la Figura 21. Bambamarca, mantuvo mayor comunicación con Cajamarca, pero el flujo económico más significativo se realizó hacia Chiclayo y Lima. La ciudad de Bambamarca ha contado con un local de mercado como infraestructura, haciendo que los días domingos sobrepase la capacidad de afluencia y la mayoría de las calles de la ciudad se conviertan en recepcionistas de ofertantes y demandantes. (2010).



Figura 21. Feria pecuaria y de comercialización de tubérculos en Bambamarca. Tomado del Informe económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica, por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2010. (<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>).

En conclusión, se apreció que más allá de ciertos esfuerzos por promocionar a la provincia y sus productos y servicios, no ha existido un norte claro; pues a modo de ejemplo en cuanto a la producción láctea y de sus derivados, ésta ha sido propiciada por esfuerzos individuales de los productores con el auspicio del sector privado, tal y como sucedió con las ferias y mercados que la población organizó para llevar adelante su intercambio comercial a

nivel interno. En ese sentido, las autoridades tienen una amplia tarea por armonizar dichos esfuerzos y orientarlos hacia una única visión común de largo plazo, la cual debe ser realizada de manera técnica y productiva a fin de alcanzar la competitividad necesaria y poder acceder a mercados externos que supongan un mayor comercio sostenible y beneficios para la población.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Analizar este pilar supuso empezar por señalar que la provincia de Hualgayoc ha contado con muchas limitaciones, las cuales en gran medida han determinado el subdesarrollo. Listar dichas limitaciones sería muy extenso pero a manera resumida son de mencionar los insuficientes canales de riego para la actividad agrícola, la pésima calidad de vías de comunicación, la escasa capacidad tecnológica utilizada en casi todas sus actividades productivas, el escaso nivel de accesos a los servicios básicos de luz, agua y desagüe en las zonas urbanas, siendo que en las rurales tal situación es paupérrima. A pesar de ello, la provincia de Hualgayoc desarrolló cinco actividades económicas productivas principales.

Actividad agrícola. Ha sido la base de la actividad principal de las unidades familiares pese a la profunda minifundización de las tierras. La provincia presentó una población mayoritariamente rural (77%), organizada en unidades familiares campesinas. Las recientes condiciones de tenencia de la tierra en la provincia de Hualgayoc han indicado que las familias tuvieron reducida superficie agrícola en producción; en general, se puede afirmar que en la zona cerca del 50% de las parcelas fueron menores a 1 Ha. y un poco más de la tercera parte de las familias ha poseído entre uno a tres Has.

El tipo de agricultura es de secano, pues la agricultura de riego es reducida. La cédula de cultivo de las familias ha sido variable, siendo la papa y el maíz los principales cultivos comerciales. Del 3% al 41% de la producción de papa se destinó a la venta, y para el caso del maíz los rangos oscilan entre 4% y 29%.

Actividad pecuaria. La actividad pecuaria fue la segunda en importancia. El hecho de que la ganadería sea una actividad secundaria en las familias campesinas no restó importancia al peso que tiene la actividad ganadera dentro de la generación de ingresos. El ganado mayor como el buey, caballo y burro, sirvieron como animales de tiro y de carga; también ofrecieron alimentos y derivados para el autoconsumo o la venta al mercado. La importancia mayor de la ganadería como estrategia de generación de ingresos, tuvo que ver sobre todo con la posibilidad que le brindó la crianza del ganado para ofrecerlos en el mercado dominical y lograr a través de su venta la adquisición de un stock limitado de productos de primera necesidad.

Por otro lado, en cuanto a la producción lechera, existieron cuatro grandes espacios en donde se produjo esencialmente queso fresco, queso andino tipo suizo y mantecoso que tuvieron como destino la costa. La cuenca de Bambamarca, la cual ha cubierto los tres distritos en la provincia de Hualgayoc como son Bambamarca, Hualgayoc y Chugur, constituyeron la cuenca de producción de quesos más importante de la región puesto que produjo entre 90 a 100 toneladas de queso fresco por semana, volúmenes que fueron enviados hacia Trujillo y Lima. Esta producción se realizó esencialmente en los distritos de Bambamarca y de Hualgayoc ya que la cuenca lechera de Chugur-Perlamayo, articulada alrededor de la ciudad de Chugur, se caracterizó por una producción de queso andino tipo suizo famoso y de calidad que se vende a los queseros de Cajamarca.

Actividades de artesanía. La artesanía ha sido una actividad complementaria, pues fue desarrollada por la misma comunidad campesina que se dedicó a la agricultura y ganadería. Se basa en la producción de tejidos, sombreros de palma, junco, y paja blanca (compran la materia prima fuera); asimismo, se confeccionaron ponchos, alforjas y otras prendas, mediante un largo proceso de tratamiento a la lana hasta llegar al teñido y luego el fino tejido.

La venta de sombreros ha sido un mecanismo clave para la monetización de los campesinos que cuentan con limitados o nulos excedentes de producción agrícola.

Actividades específicas en cuanto a la producción láctea y sus derivados. Como fue señalado en lo referido al pilar de marketing y ventas, la provincia de Hualgayoc se caracterizó por la comercialización de quesos y de leche. En ese sentido, es de mencionar que Cajamarca se destacó por la producción de tres tipos de quesos, el andino tipo suizo, el mantecoso y el fresco, los cuales si bien es cierto fueron también producidos en Hualgayoc; es de resaltar el caso del queso fresco, cuya producción se ha encontrado localizada principalmente en Bambamarca.

Cabe precisar que dicha producción láctea y de quesos fue en correlación con lo expresado en la Figura 22, en donde se apreció que la provincia de Hualgayoc ocupó en el año 2003, el sexto lugar dentro de las trece provincias en cuanto a la cantidad de vacas ordeñadas, con 55,200 vacas, siendo una de las provincias con mayor producción de quesos en Cajamarca “debido a las 100 t de queso semanales vendidos principalmente hacia Trujillo y Lima; es de resaltar que a pesar de ello, ésta cuenca se caracteriza por ser fundamentalmente rural, pobre, con escasa infraestructura vial.” (Boucher & Guegan, 2004, p. 40).

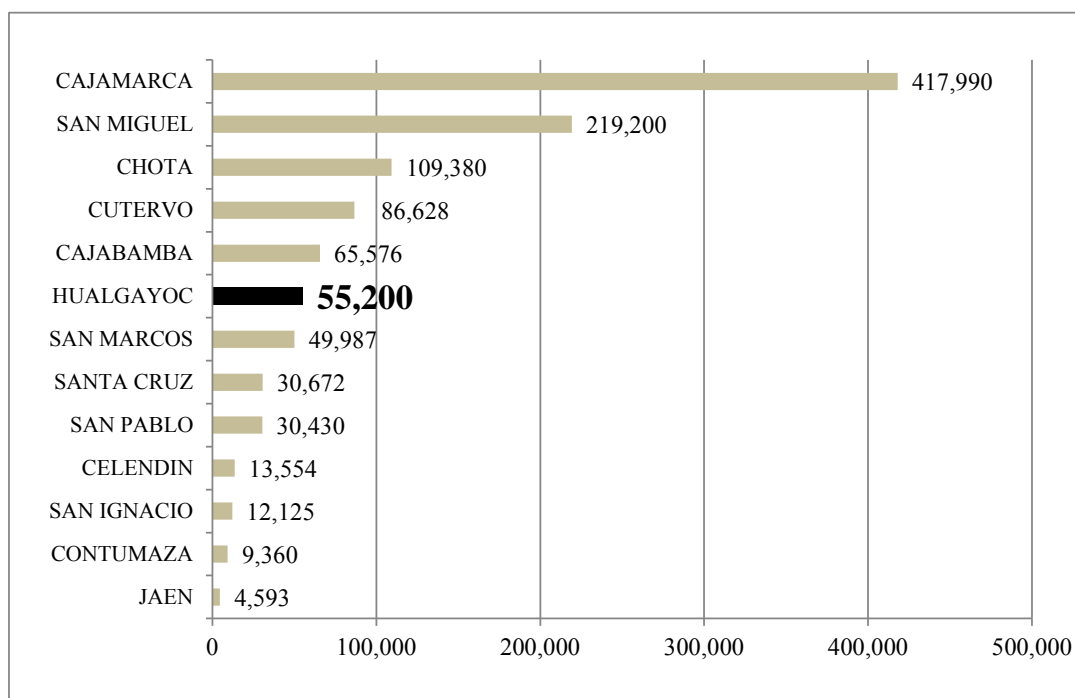


Figura 22. Vacas en ordeño en Cajamarca al año 2003.

Tomado de *Atlas de Cajamarca, 2003*. (http://www.atlascajamarca.info/departamental/subsistema_productivo/produccion_leche.html).

En lo vinculado a la producción de leche fresca a nivel nacional, se pudo observar un incremento permanente tanto en número de vacas destinadas al ordeño como la cantidad de leche obtenida, de lo cual se pudo colegir que ello se trató de un mercado en expansión en el cual los productores de leche se preocuparon en tener mayor ganado para la producción de mayor cantidad de leche, debido a la existencia de demanda por la misma. En efecto, en la Figura 23 se pudo apreciar que a partir del año 2006 se registró un mayor crecimiento de cabezas y litros de leche en el territorio nacional, lo cual permitió señalar que el mercado de la leche fresca peruano viene en crecimiento.

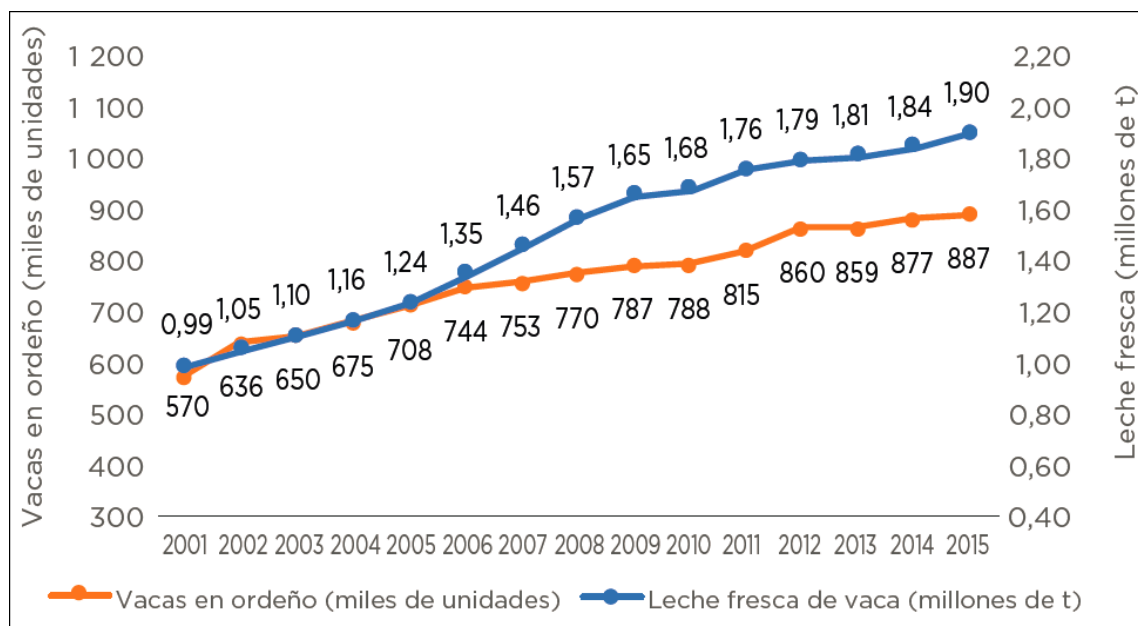


Figura 23. Producción de leche fresca y vacas en ordeño.

Tomado de *Diagnóstico de Crianzas Priorizadas del Plan Ganadero 2017 2021*, por el Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

(<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mina.gri.gob.pe%2Fportal%2Fanalisis-economico%2Fanalisis-2017%3Fdownload%3D10978%3Adiagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usg=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXA>).

El crecimiento del mercado de la producción lechera nacional no ha sido acompañado de un incremento del consumo por parte del consumidor peruano. En efecto, se apreció que Perú ocupó uno de los lugares más bajos en lo relacionado al consumo de leche, inclusive por detrás de países con mucho menor territorio, lo cual permitió afirmar que existió la posibilidad de incrementar el consumo de leche, ya que el promedio simple de consumo en la región es de 119 litros por cabeza y el Perú se encuentra cerca a los 70 litros por persona, según se pudo apreciar en la Figura 24.

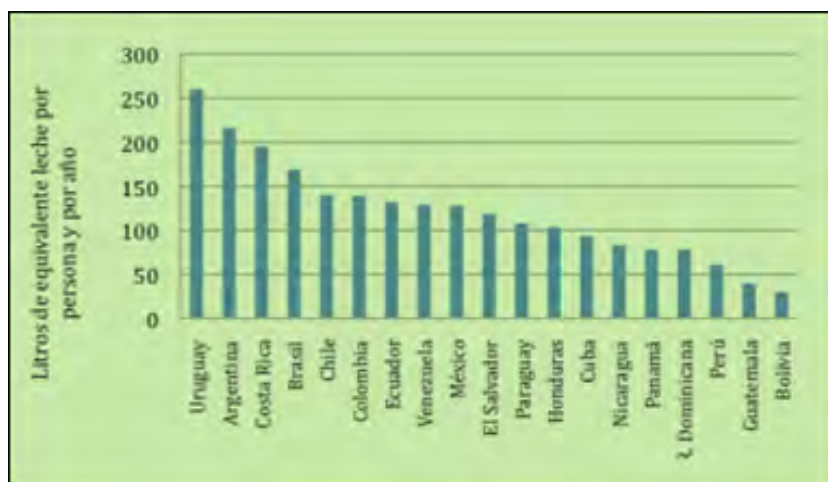


Figura 24. Consumo aparente promedio de productos lácteos en América Latina y el Caribe medido en litros de equivalente-leche por persona, 2011.

Tomado de *Situación de la Lechería en América Latina y El Caribe*, FAO y FEPALE, por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2012.

(http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf).

Asimismo, la región Cajamarca ocupó el primer puesto en la producción de leche fresca de vaca, siendo sus más cercanos competidores Lima y Arequipa. Al respecto es de señalar que a pesar de ser Cajamarca una de las regiones más pobres del país, ha logrado mantener cuotas importantes de producción de leche en el mercado, lo cual constituyó un gran aporte a la economía de la región que lamentablemente no se ha traducido en el ansiado desarrollo de la población. Atendiendo a ello, en la Figura 25 se apreció que la producción de leche en Cajamarca la posicionó como una región lechera por excelencia, habiendo ganado prestigio inclusive por ello en el mercado nacional. Don Juvenal Eduardo Díaz Díaz, fundador de Quesos Chugur opinó que podría haber mayor producción de leche si hubiera un mejoramiento de los pastos y de la raza del ganado vacuno. (J. Díaz, comunicación personal, 20 de julio de 2017).

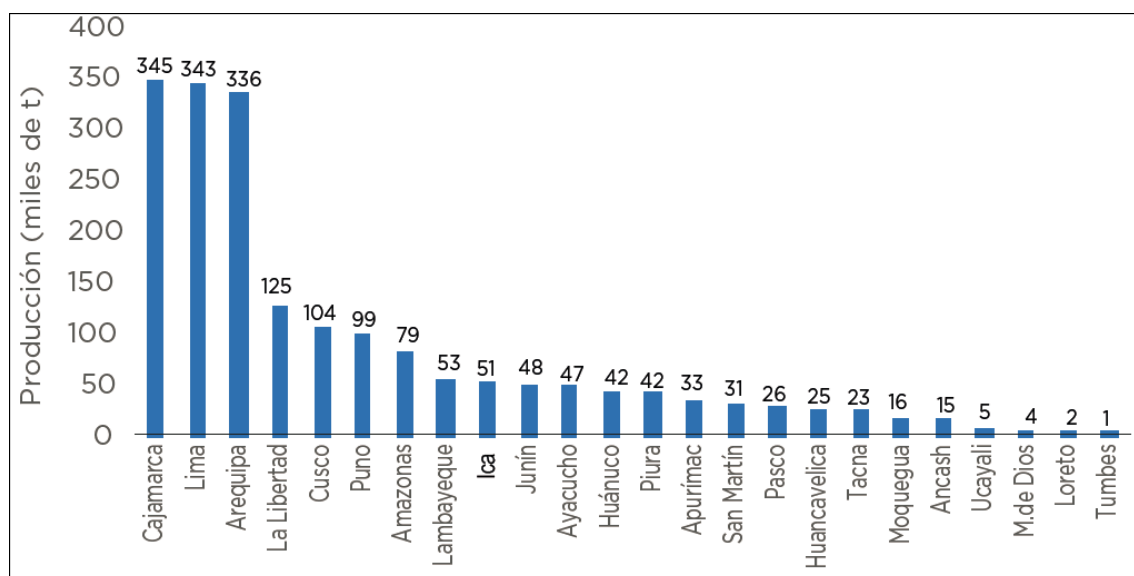


Figura 25. Producción de leche fresca de vaca, por región. (2015=1895 miles de t). Tomado de *Diagnóstico de Crianzas Priorizadas del Plan Ganadero 2017 2021*, Ministerio de Agricultura y Riego, 2017a. (<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2Fanalisis-economico%2Fanalisis-2017%3Fdownload%3D10978%3Adiagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usq=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXA>).

Finalmente, en lo relacionado a los precios pagados en el mercado nacional de la leche fresca, en la Figura 26 se observó que los precios pagados a pie de chacra también se mantuvieron en crecimiento con mayor vigor desde el año 2006, lo cual guardó correspondencia con el rendimiento de las vacas productoras de leche que también mejoraron su producción. Cabe mencionarse que los precios pagados pudieron variar de una zona a otra dependiendo del acopiador del producto y el destino de la leche, pues si los productores se encontraban en la zona de influencia de una planta lechera industrial, la demanda de sus productos se encontraba asegurada, aunque padecieran del problema de la fijación de precios por parte del mayor comprador de la zona.

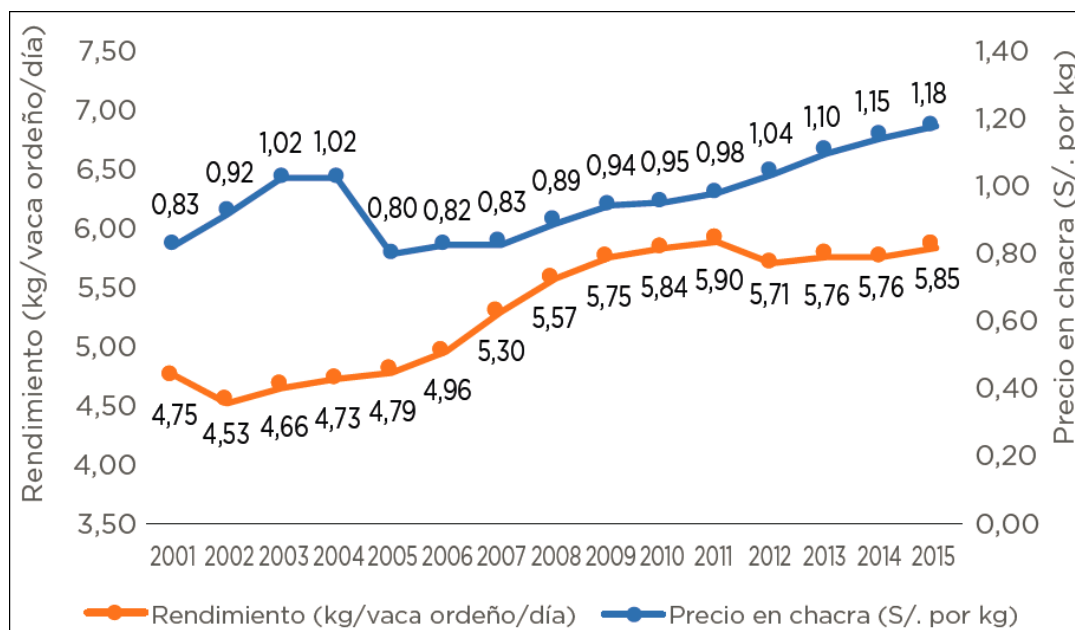


Figura 26. Precio en chacra de leche fresca de vaca y rendimiento.

Tomado de *Diagnóstico de Crianzas Priorizadas del Plan Ganadero 2017 2021*, Ministerio de Agricultura y Riego, 2017b.

(<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mina.gri.gob.pe%2Fportal%2Fanalisis-economico%2Fanalisis-2017%3Fdownload%3D10978%3Aadiagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usg=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXA>).

En la Tabla 17 se pudo apreciar que si bien es cierto, Hualgayoc ocupó la tercera posición en producción lechera en Cajamarca, corresponde acotar que ello se refirió a la principal cuenca lechera del país; siendo que la región Cajamarca ha contado con varias provincias productoras de leche, por lo que el potencial del mercado lechero en la provincia en estudio tuvo sólidas bases desde donde poder despegar. Asimismo, se ha evidenciado que el 53% de la leche se ha destinado a la quesería artesanal, lo cual estuvo estrechamente relacionado con otro eslabón de la industria láctea, el de la producción de quesos.

Tabla 17

Producción y Destino de la Producción (Tn/año)

	Autoconsumo y consumo población	PRONAA	Municipios	Nestlé	Gloria	Quesería artesanal	Quesería urbana	Terneraje	Total	
Corredor Económico del Sur										
1	Cajamarca	4,456	955	955	26,760	10,186	7,003	2,546	8,276	61,137
	%	7	2	2	44	17	11	4	13	100
2	Cajabamba	167	0	86	2,400	0	44	0	0	2,696
	%	6	0	3	89	0	2	0	0	100
3	Celendín	1,512	504	1,260	11,400	504	3,527	0	4,283	22,989
	%	7	2	5	50	2	15	0	19	100
4	Contumazá	259	0	777	3,369	0	0	0	777	5,183
	%	5	0	15	65	0	0	0	15	100
5	San Marcos	259	0	560	2,382	1,460	2,325	0	0	6,986
	%	4	0	8	34	21	33	0	0	100
6	San Miguel	1,519	760	380	14,656	6,077	6,457	0	5,318	35,167
	%	4	2	1	42	17	19	0	15	100
7	San Pablo	402	0	0	5,220	2,008	402	0	402	8,433
	%	5	0	0	61	24	5	0	5	100
	Sub Total	8,612	2,225	4,052	66,572	20,316	19,843	2,550	19,123	143,291
	%	6.00	2.00	3.00	46.00	14.00	14.00	2.00	13.00	100.00
Corredor Económico del Centro										
8	Chota	2,411	964	1,447	2,893	4,340	33,755	2,550	2,411	48,222
	%	5	2	3	6	9	70	0	5	100
9	Cutervo (*)	754	452	754	2,411	0	9,645	0	1,055	15,071
	%	5	3	5	16	0	64	0	7	100
10	Hualgayoc	1,357	1,810	2,262	10,858	2,714	23,977	0	2,262	45,240
	%	3	4	5	24	6	53	0	5	100
11	Santa Cruz (*)	383	160	160	798	479	1,373	0	223	3,192
	%	12	5	5	25	15	43	0	7	100
	Sub Total	4,930	3,401	4,640	17,032	7,563	68,980	0	5,976	112,125
	%	13.00	4.00	5.00	13.00	16.00	41.00	0.00	7.00	100.00
Total		13,542	5,626	8,692	83,604	27,879	88,823	2,550	25,099	254,314
	%	0.05	0.02	0.03	0.33	0.11	0.35	0.01	0.10	100.00

Fuente: Estudio sub sectorial quesos y manjar blanco, Technoserve Inc-Perú. DIA DRA y Agencias Agrarias, ITDG, empresas Nestlé y Gloria, Ganaderos (Roberto Goycochea, fuentes primaria de talleres en Chota, Bambamarca, Centro Ideas.

Nota. Adaptado de *Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos Cajamarca*, CODELAC, 2006. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf)).

En referencia al mercado de los quesos en Hualgayoc, se evidenció que en las ciudades costeras se ha comercializado mensualmente alrededor de 400 toneladas de queso fresco, habiendo sido el principal destino del producto la ciudad de Lima Metropolitana, específicamente el mercado de Caquetá, lugar desde donde se comercializaron los quesos de

Hualgayoc en competencia con el posicionamiento de los quesos de la zona Este de Lima como los provenientes principalmente de la provincia de Huarochirí. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2009).

Bambamarca ha venido siendo la zona quesera de Hualgayoc, distrito principalmente productor de queso fresco, mientras que la zona de Chugur se ha caracterizado por producir quesos madurados; sin embargo, el mayor volumen de producción ha provenido de las múltiples queserías que producen queso fresco en la zona, las cuales siendo más de 300, han destinado toda su producción al mercado costero, ya que ni en Cajamarca ni en la propia provincia de Hualgayoc ha existido un mercado lo suficientemente grande que pueda consumir los bienes ofertados. En efecto, Lima ha sido el mercado en el cual se consumió casi la totalidad de queso fresco de Hualgayoc, debido a que ha llegado a dicho mercado a un precio bastante bajo, pero no debido que se hayan mejorado los márgenes de costos o de producción; sino por el contrario, debido al elevado grado de informalidad de la producción que afecta la calidad de los quesos.

En efecto, el queso fresco que más se elaboró y comercializó en Hualgayoc se ha producido en condiciones insalubres, sin ningún tipo de control bromatológico, sin haberse utilizado recipientes idóneos que permitan asegurar la calidad del producto, tampoco se tuvo asegurada la cadena de frío, ni se analizó el grado de contaminación que pudiera tener la leche a partir de la cual se elaboró el queso, no han existido estándares de calidad para los quesos que se comercializan. Todo ello ha configurado un círculo vicioso que ha impedido el desarrollo del mercado del queso en la zona. En la Figura 27 se pudo apreciar el ciclo productivo del queso fresco y del queso mantecoso, en el cual se apreció que el queso fresco fue el más básico de los productos elaborados en dicha cadena de producción.

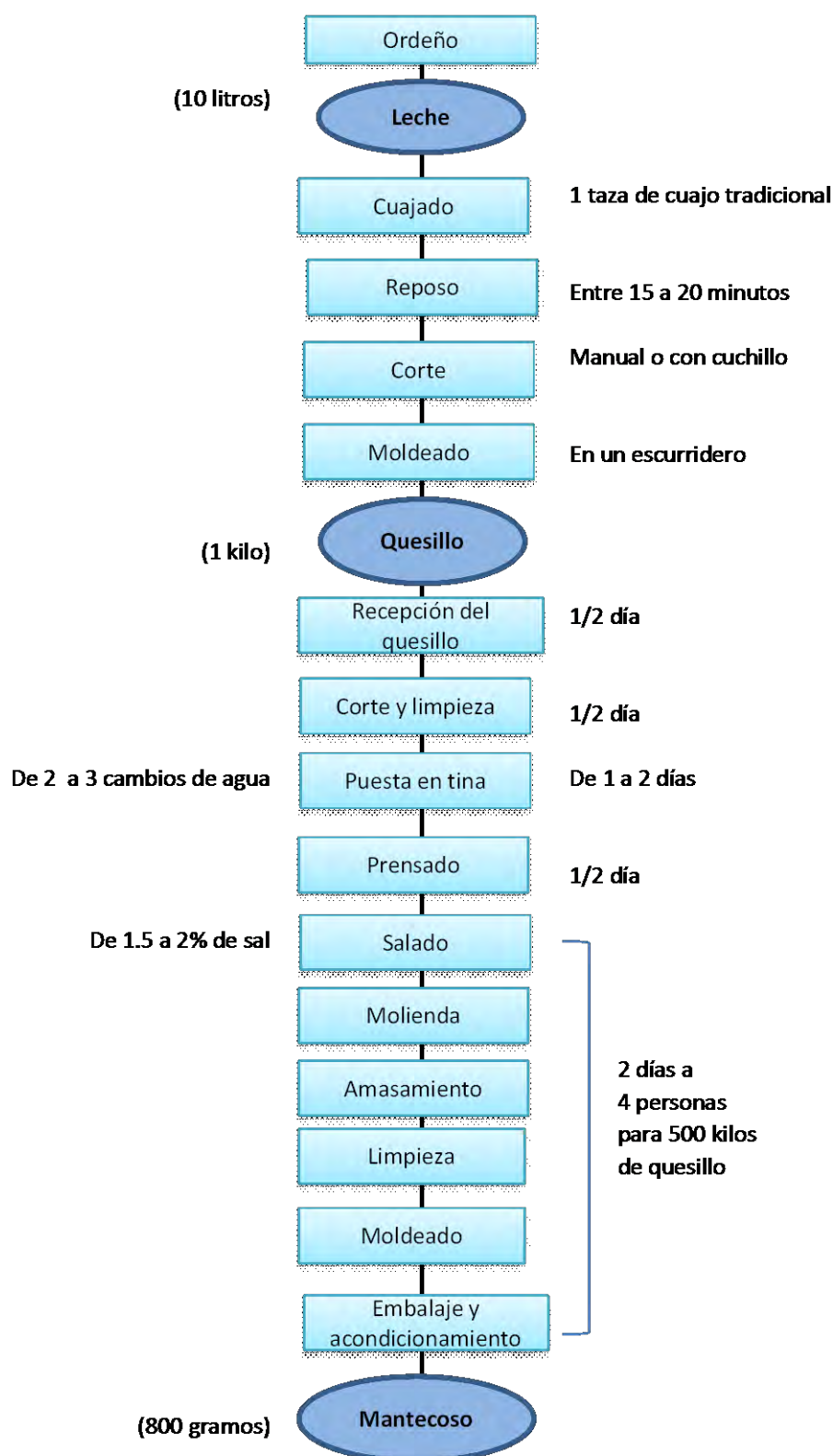


Figura 27. Procedimiento de fabricación del quesillo y queso mantecoso. Tomado de *Queserías Rurales en Cajamarca*, por Boucher Francois y Guegan Marie, p.55, 2004. (http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Queserias_Rurales_en_Cajamarca.pdf).

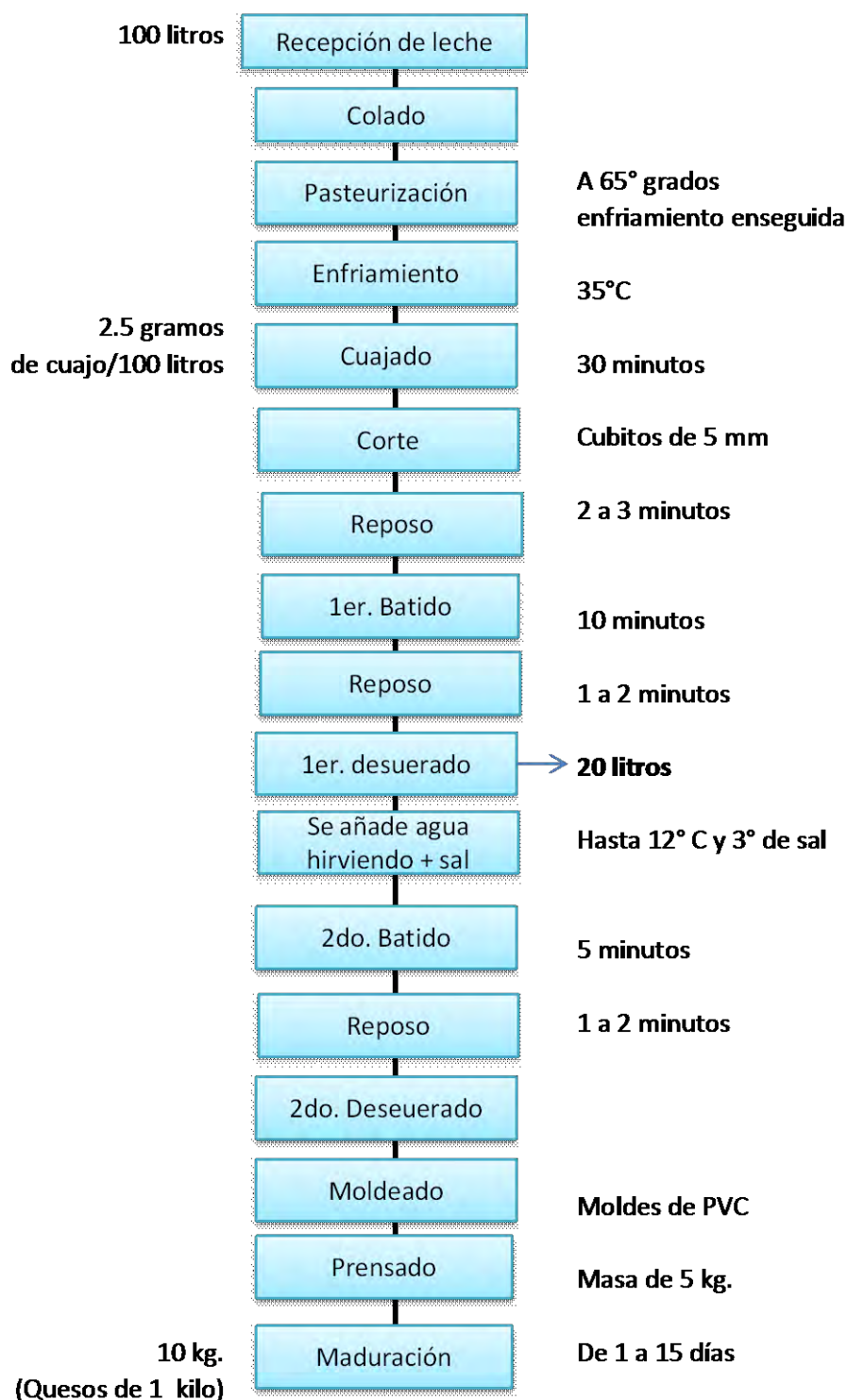


Figura 28. Procedimiento de fabricación del queso andino tipo suizo. Tomado de *Queserías Rurales en Cajamarca*, por Boucher Francois y Guegan Marie, p.56, 2004a. (http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Queserias_Rurales_en_Cajamarca.pdf).

Asimismo, en la Figura 28 se mostró el procedimiento de fabricación de los quesos madurados, los cuales tuvieron una mayor rentabilidad debido a la mayor complejidad de su proceso, destacándose además que el reposo del queso ha exigido tener mayor respaldo financiero mientras el queso madura y se pospone su venta; sin embargo, este queso no ha sido el de mayor venta, ya que el queso más demandado a nivel nacional ha sido el queso fresco.

En conclusión, ha existido una oportunidad para explotar una actividad como la láctea y de derivados, que a pesar de las innumerables problemáticas afrontadas, ha sabido abrirse paso en el mercado, aunque con poca tecnología y precios bajos. Por ello Hualgayoc, debe maximizar sus recursos a fin de que pueda ejecutar el desarrollo de la producción de quesos, orientándose mayoritariamente a los quesos frescos y en menor medida a los quesos madurados, aprovechando los conocimientos ancestrales de los moradores de la zona y el prestigio ganado por dicha zona, que le ha permitido ser reconocida como zona con productos lácteos de calidad.

Actividad minera. El distrito de Hualgayoc ha tenido sobre su superficie operaciones de la gran minería hasta la actualidad, representada por Minera Gold Fields la Cima S.A., la cual pertenece a capitales sudafricanos y por Compañía Minera Coimolache S.A., la cual ha tenido entre sus socios a Compañía de Minas Buenaventura. En dichas minas se llevó a cabo la explotación de los minerales de oro, plata y cobre, figurando actualmente en cartera la ampliación del asiento minero de Cerro Corona y los proyectos de Antahuatay, Ciénaga Sur y Cuyacpampa. Hualgayoc ha sido una de las provincias con mayor cantidad de concesiones mineras en el Perú, mas no todas se han hallado en etapa de exploración o explotación debido a diversos factores relacionados a la fluctuación de los precios de los metales. Conforme se pudo apreciar en la Tabla 18 quedó en evidencia la cantidad de concesiones mineras en la región Cajamarca. La Provincia de Hualgayoc ha sido una de las provincias con mayor

cantidad de superficie concesionada, siendo el 76% de su territorio ocupado por concesiones mineras, lo cual ha sido un claro indicador de la importancia que ostenta la actividad minera en la zona.

Tabla 18

Área y Porcentaje de Concesiones por Provincia (con Superposición de Concesión)

Provincia	Área (km ²)	Área Concesionada con Superpuesta (km ²)	Área Concesionada con Superpuesta (Ha)	Porcentaje Concesionado con Superpuesta (%)
San Pablo	665.50	547.62	54,761.56	82.29
Hualgayoc	785.46	601.92	60,192.23	76.63
Cajamarca	2,972.82	1,863.79	186,378.78	62.69
San Miguel	2,532.54	1,471.48	147,147.94	58.10
Contumazá	2,065.06	975.46	97,545.73	47.24
Santa Cruz	1,383.50	633.61	63,361.36	45.80
Cajabamba	1,787.33	637.99	63,799.02	35.70
Celendín	2,658.52	823.37	82,336.95	30.97
Chota	3,760.43	939.46	93,946.16	24.98
Cutervo	3,034.94	575.40	57,540.22	18.96
San Marcos	1,356.16	179.72	17,972.24	13.25
Jaén	5,038.74	629.54	62,954.20	12.49
San Ignacio	4,911.64	371.24	37,123.92	7.56
	32,952.64	10,250.60	1,025,060.31	31.11
	Área (km ²)	Área Concesionada (km ²)	Área Concesionada (Ha)	Porcentaje Concesionado (%)

Tomado de *Informe de Concesiones Mineras – Mayo 2016*, Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible por J. Chávez, 2016.
http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Informe%20de%20Concesiones%20Mineras.%20GRUFIDES.%20Oct.%202016_0.pdf

En lo relacionado a la explotación de mayor envergadura en la provincia, Minera Gold Fields la Cima S.A. reportó al 2016 en reservas de mineral probadas y probables de sulfuros equivalentes a onzas de oro un total de 2'775,000, las cuales estuvieron compuestos por 1'543,000 onzas de oro y 1'767,000 onzas de cobre, expresados estos últimos en 543,000 de libras de cobre.

La empresa realizó la operación en la mina a tajo abierto, utilizando explosivos y volquetes para llevar el mineral para el proceso de chancado, molienda, flotación, espesamiento, filtración y despacho, lo cual involucró el procesamiento de 17 mil toneladas diarias, las cuales culminadas el proceso productivo fueron transportadas mediante volquetes hasta el puerto de Salaverry en la provincia de la Libertad, para ser enviados a los compradores extranjeros del producto. Al cierre del ejercicio 2016, la empresa registró ventas netas por S/ 1,091'002,000, generados principalmente por las ventas al exterior, los cuales expresados en venta de minerales corresponde a Oro (US\$/oz) 1'146,000 y Cobre (US\$/tn) 5'501,000.

Al cierre del ejercicio 2016, la empresa determinó financieramente una pérdida neta de S/ 99'199,000, y reveló que se ejecutaron proyectos de desarrollo social por S/ 29'553,000; asimismo, para efectos tributarios determinó una renta neta tributaria del ejercicio 2016 por S/ 294'928,000 que generó un impuesto a la renta de S/ 138'954,000.

En segundo lugar en importancia, figuró la Compañía Minera Coimolache S.A., la cual explotó los asientos mineros de Tantahutay y Cienaga Norte, ubicados entre los distritos de Hualgayoc y Chugur, y que explotó principalmente oro y plata. Dicho asiento minero se ha encontrado cerca a zonas pobladas y demandó por parte de la compañía programas de responsabilidad social para realizar sus operaciones, tal como el Plan Integral de Manejo de Aguas que fue construido en la mina Tantahuatay, el cual ha tenido dos pozas para captar agua de escorrentías, producto de las lluvias, para de esta manera preservar las condiciones naturales en la quebrada. Es de indicar que la explotación de minerales se han realizado a tajo abierto y usando canchas de lixiviación. Dicha empresa tuvo previsto ampliar sus operaciones en los referidos asientos mineros por lo que se apreció una potencial demanda de servicios conexos a la minería a ser explotados en la misma provincia de Hualgayoc.

Por otro lado, el distrito de Bambamarca figuró como área de influencia del proyecto Conga, y fue considerado en todas las mesas de dialogo relacionadas al mencionado proyecto que actualmente se encuentra frustrado, habiéndose registrado protestas incluso en la propia plaza de armas de Bambamarca con el lamentable resultado de un muerto debido a la represión policial. Estos conflictos población versus minería no sólo respondieron a los posibles problemas de contaminación que el proyecto Conga hubiera podido generar, sino que respondieron a los años y siglos de contaminación que la minería dejó en Hualgayoc, y que produjo la cantidad de 973 pasivos ambientales que hasta el momento no han sido mitigados.

En ese orden de ideas, resultó evidente que existiendo inversiones mineras de gran magnitud en la zona, ha sido necesario capacitar a la población para aprovechar dicha oportunidad, lo cual se puede hacer en un primer momento a través de la prestación de servicios a la minería, y a la vez capacitando a la población de manera que consiga especialidad en la oferta de empleo vinculada a la minería (operadores de equipos, choferes, técnicos para las plantas de refinamiento, entre otros), de manera que se consiga incrementar la cantidad de empleo formal en la provincia y con ello conseguir el bienestar de la población.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Desde el punto de vista financiero, la Provincia de Hualgayoc se vio bastante bastante favorecida con la distribución del canon minero en Cajamarca. Como pudo apreciarse en la Figura 29, la provincia, conformada por los distritos de Chugur, Bambamarca y Hualgayoc recibió en el año 2015, S/ 28.90 millones, monto superior incluso al recibido por la provincia de Cajamarca, que obtuvo S/ 28.57 millones.

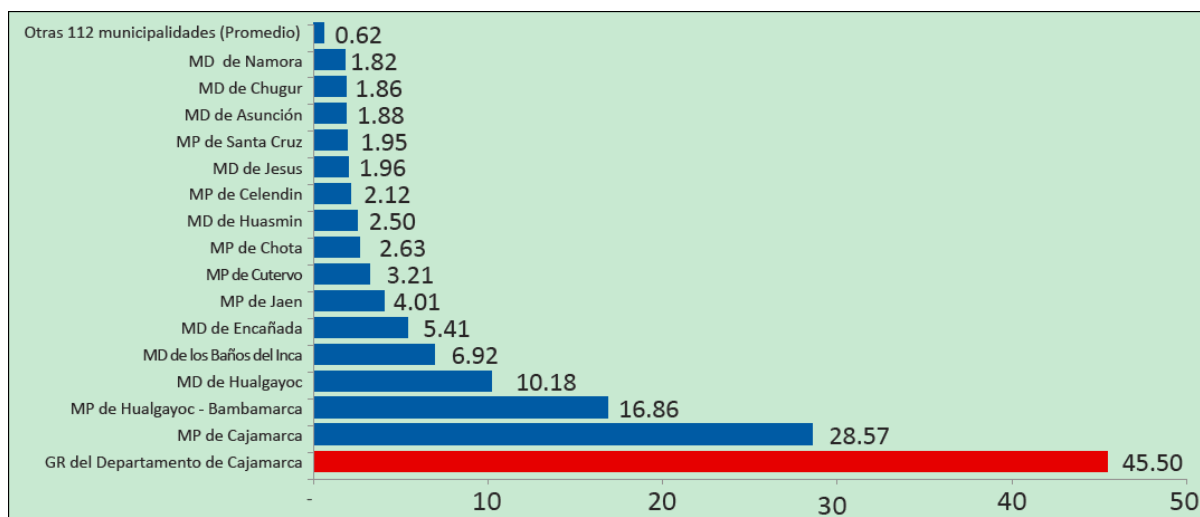


Figura 29. Distribución del canon minero en Cajamarca, Enero – Octubre 2015.

(En millones de nuevos soles).

Tomado del *Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras. Cajamarca*, por el Grupo Propuesta Ciudadana, 2015.

(<http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Cartilla%20Cajamarca%20-%20Diciembre%202015.pdf>)

La situación del canon mencionada ha supuesto además una tendencia muy favorable de crecimiento hasta el año 2007 a nivel nacional, situación iniciada desde el año 2003 como se apreció en la Figura 30, y que supuso una importante fuente de recursos para financiar las obras y actividades en pro del beneficio de la población; sin embargo, desde el año 2007 al 2015 se apreció una evolución bastante oscilante, lo cual fue un claro reflejo de la rentabilidad del sector minero a nivel nacional. Ello supuso una clara señal de alerta en cuanto a la necesidad de tomar acción sobre fuentes alternativas de financiamiento del desarrollo.



Figura 30. Transferencias de canon minero a nivel nacional, 1996-2015.
(En millones de soles).

Tomado del *Reporte de Canon Minero 2015*, por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía - SNMPE, 2017. (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-reporte-canon-minero-2015.html>).

Por otro lado, de conformidad a la Ley 29230 que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con participación del sector privado (Ley de Obras por Impuestos), el Municipio Provincial de Hualgayoc ha tenido la potestad de convocar a empresas privadas que estén interesadas en financiar y ejecutar proyectos de inversión en Hualgayoc, lo cual constituyó un potencial importante a ser explotado dentro de su estructura de capital.

En cuanto a lo que se financió; es decir, la ejecución del gasto de la provincia, como pudo verificarse en las Tablas 19 y 20, los proyectos de la provincia se enmarcaron en la ejecución de obras de infraestructura en beneficio de la población. En conclusión, Hualgayoc ha contado con recursos propios importantes, lo cual le ha permitido acceder a nuevas fuentes de financiamiento para realizar obras que impacten positivamente en los factores considerados más críticos en beneficio de la población, siendo dichas fuentes de financiamiento la emisión de bonos, créditos de cooperación técnica internacional, entre otros.

Tabla 19

Presupuesto y Ejecución de la UE Municipalidad Provincial de Hualgayoc Bambamarca (Enero a Junio 2016)

Proyecto	Costo del proyecto (S/)	PIM (S/)	2016		Devengado acumulado al 2016 (S/)
			Devengado (S/)	Avance (%)	
Fortalecimiento institucional	0	724,315	0	0	0
Construcción y equipamiento de centros educativos	0	0	0	0	1,111,853
Construcción de pistas y veredas	0	0	0	0	21
Estudios de pre-inversión	0	1,322,179	854,281	64.6	3,988,786
Ampliación de sistema de abastecimiento de agua potable	0	0	0	0	59,925
Ampliación de centros educativos	0	0	0	0	0
Construcción de puestos de salud	0	3,049	0	0	285,742
Construcción de mercado municipal	0	0	0	0	0
Construcción de parques	0	0	0	0	0
Construcción de vías urbanas	0	0	0	0	426,094
Mejoramiento de centros educativos	0	0	0	0	88,007
Mejoramiento de sistema de riego	0	0	0	0	0
Mejoramiento de vías urbanas	0	0	0	0	0
Mejoramiento de sistema de abastecimiento de agua potable	0	0	0	0	286,759
Mejoramiento de sistema de abastecimiento de agua potable y desagüe	0	0	0	0	0
Construcción y equipamiento de casa de la mujer y el niño	0	0	0	0	0
Implementación del servicio de limpieza pública	0	51,799	0	0	0
Construcción del centro de educación ocupacional Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	250,000	11,400	0	0	1,500
Mejoramiento de la gestión integral de residuos sólidos en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	1,852,287	442,401	165,644	37.4	1,463,077
Construcción de trocha carrozable c.p. El Tambo - Lanche Bajo - Chorro Blanco - Huagarish - Patahuasi - Yerba Buena, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	2,907,215	204,575	204,575	100	2,901,862
Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de la i.e.s. Sagrado perfil de Cristo caserío chala, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	782,311	13,973	13,972	100	710,594
Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable e instalación de letrinas ahijadero del c.p. Huangamarca, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	519,858	5,800	0	0	655,889
Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y letrinización caserío Paraguran - cp Atoshaico, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	707,474	0	0	0	507,302
Mejoramiento y rehabilitación de trocha carrozable c.p. El Tambo - Año Cruz - c.p. El alumbre, distrito de Bambamarca - provincia de Hualgayoc – Cajamarca	3,850,811	3,839,811	1,686,203	43.9	1,686,203
Instalación del sistema de agua potable y letrinas Shauac del c.p. Huangamarca, distrito Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	412,340	26,767	26,756	100	412,340
Ampliación y mejoramiento de la i.e. N 82664 distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	1,849,268	326,912	326,911	100	1,826,730
Ampliación, mejoramiento de los servicios de agua potable y saneamiento en la localidad de Alan, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	1,989,037	114,001	114,001	100	1,908,109
Construcción y apertura de la calle Bambamarca - pampa grande, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	401,900	326,136	39,821	12.2	219,821
Mejoramiento, ampliación del sistema de agua potable y unidades básicas sanitarias caserío Ahijadero Alto del c.p. San Juan de la Camaca distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc - Cajamarca	2,140,021	70,600	70,600	100	70,600
Mejoramiento del servicio de educación de la i.e primaria n 82700 c.p. Pusoc, distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc – Cajamarca	1,636,328	68,990	68,989	100	1,552,720

Nota. Tomado de *Proyectos de Inversión Pública*, por el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), 2015. (http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300620&IdIdUEBa=300620&periodoBase=2015).

Tabla 20

Perfiles de Inversión Pública Declarados Viables en la M. P. de Hualgayoc Bambamarca (Enero a Junio 2016)

N°	Nombre del proyecto	Monto viabilidad (S/)	Función
1	Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y de saneamiento básico en el centro poblado San Antonio Bajo	4,581,296.00	Saneamiento
2	Mejoramiento y ampliación del servicio educativo de la I.E. N° 82704 del caserío Cuñacales Llaucan, C.P.Llaucan	4,139,269.00	Educación
3	Mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable y saneamiento del C.P.Llaucan	3,306,409.00	Saneamiento
4	Mejoramiento y ampliación de los servicios educativos de la i. I.E. N° 409, san Juan de Lacamarca Hualgayoc	2,740,725.00	Educación
5	Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y saneamiento rural sectores I, IV y V, C.P. San Juan de la Camacahualgayoc	2,695,309.00	Saneamiento
6	Mejoramiento del servicio educativo de la i. e. secundaria Juan Velasco Alvarado C.P. Huangamarca	2,686,447.00	Educación
7	Mejoramiento y ampliación de los sistemas de telecomunicaciones para la difusión municipal de programas educativos y servicios de zonas urbanas y rurales del distrito de Bambamarca	1,887,625.00	Comunicaciones
8	ampliación y mejoramiento del local multiusos de rondas distrito de Bambamarca	1,855,413.00	Vivienda y desarrollo urbano (vdu)
9	Mejoramiento del servicio educativo de la I.E.P N° 101013 Tucopampa, del cp San Juan de la Camaca	1,596,123.00	Educación
10	Instalación de los servicios de apoyo a las personas con discapacidad en actividades productivas de crianza de cuy en el ámbito rural y periferia urbana , distrito de Bambamarca	1,474,563.00	Planeamiento, gestión y reserva de contingencia (PGRC)
11	Creación del servicio de agua potable y saneamiento básico rural en el caserío Singal, C.P.Llaucan	1,464,476.00	Saneamiento
12	Mejoramiento del servicio de agua potable y saneamiento en el caserío Ahijadero Parte Baja, centro poblado Llaucán	1,458,816.00	Saneamiento
13	Mejoramiento del servicio educativo de la I.E. Inicial N° 563 El Capuli Alto, C.P.San Juan de Lacamarca	1,378,321.00	Educación
14	Mejoramiento y ampliación de los servicios de la I.E.N° 101138, del caserío Namococha C.P. El Alumbre	1,227,804.00	Educación
15	Mejoramiento del servicio educativo de nivel primario en la I.E.N° 101173 Tayamayo C.P.El Tambo	1,145,835.00	Educación
16	Mejoramiento del servicio educativo de la I.E. Inicial N° 551 Cumbe Lirio	1,139,413.48	Educación
17	Mejoramiento del servicio educativo de la I.E.N° 592 caserío Nogalpampa, C.P.Chicolon	955,959.27	Educación
18	Mejoramiento del servicio de educación de la I.E. inicial N° 576 Miraflores El Progreso C.P. San Antonio	928,370.37	Educación
19	Mejoramiento del servicio de protección del Barrio Carlos Torres	839,167.59	Seguridad orden público y seguridad
20	Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable sector Chuquiapiaco Parte Alta, C.P.San Juan de la Camaca	585,474.79	Saneamiento
21	Creación del servicio de protección con cerco perimétrico y losa deportiva para la I.E. Joselito Vásquez Jambo del C.P.El Alumbre	583,232.67	Educación
22	Creación del local multiusos el centro poblado Llaucan	505,735.95	PGRC
23	Creación del local multiusos del caserío Pomagón Alto, C.P.Chicolon	432,999.63	PGRC
24	Creación de local multiusos en el caserío Conga Buenos Aires, centro poblado El Tambo	389,824.18	Planeamiento, gestión y reserva de contingencia
25	Mejoramiento del servicio de educación primaria en la I.E.N° 821129 Pasahumaca, C.P. La Hualanga	377,626.69	Educación
26	Creación del local multiusos del caserío Chalapampa Alto	376,901.33	PGRC
27	Creación de camino vecinal Nogalpampa - Tayamayo centro poblado El Tambo	332,192.11	Transporte
28	Mejoramiento del servicio comunal a través del local multiusos en el caserío de Chalapampa Bajo, C.P.Chala	316,808.71	VDU
29	Creación de local multiusos del caserío Chacapampa Alto, sector II, centro poblado Huangamarca	313,725.81	PGRC
30	Mejoramiento de la transitabilidad en el jr. Horacio Zevallos cdra. 4	310,966.26	Transporte
31	Mejoramiento de las vías de ingreso a la ciudad de Bambamarca	296,966.61	Transporte
32	Creación del local multiusos del caserío san Antonio Alto-San Antonio Bajo sectores I, IV y V, C.P. San Antonio	295,778.00	VDU
33	Creación del local multiusos en el caserío de Marcopata	258,464.49	PGRC
34	Mejoramiento del local multiusos del caserío Coñorconga, c. p. El Tambo	248,941.83	VDU
35	Mejoramiento del servicio educativo con cobertura de la I.E Secundaria Jose Gálvez, C.P.La Hualanga	160,114.00	Educación

Nota. Tomado de *Perfiles Viables*, por la Municipalidad de Bambamarca, 2016. (http://www.munibambamarca.gob.pe/images/transparencia/inversion_publica/perfiles_viables.pdf).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En cuanto a los recursos humanos de la provincia de Hualgayoc, éstos vinieron dados por su población, la cual según censo del año 2007, alcanzó un total de 89,813 habitantes, de los cuales, el 77.28% se concentró en el área rural con una ligera preponderancia del género femenino por el orden del 52.18% según se expresó en la Tabla 21.

Tabla 21

Población Total, por grandes Grupos de Edad, Según Departamento, Provincia, Área Urbana y Rural, Sexo y Tipo de Vivienda

Distritos	Total	Población		Total	Urbana		Total	Rural	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres
Bambamarca	69,411	33,227	36,184	17,763	8,722	9,041	51,648	24,505	27,143
Chugur	3,553	1,784	1,769	234	118	116	3,319	1,666	1,653
Hualgayoc	16,849	8,609	8,240	2,407	1,592	815	14,442	7,017	7,425

Nota. Tomado de *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Un factor muy importante a destacar dentro del recurso humano, la población de la provincia, ha sido su limitado acceso a los servicios básicos como luz, agua y alcantarillado. Como se mostró en la Tabla 22, toda la región Cajamarca se ha visto afectada por esta situación, la cual fue aún más grave para la provincia de Hualgayoc, que en el caso del acceso a desagüe y luz, se vio por debajo de la media de la región, que ya es bastante baja. Este factor de bajo acceso a servicios básicos dañó significativamente el potencial del recurso humano de la provincia por cuanto no podría ser posible aspirar a altos niveles de eficiencia y productividad de dicho recurso, en tanto este se encuentre carente de la debida provisión de lo mínimo necesario.

Tabla 22

Servicios Básicos de la Vivienda por Red Pública en el Año 2005

	Acceso de agua potable	Acceso de desagüe	Acceso de alumbrado público
Región Cajamarca	48.80%	21.50%	32.50%
Provincia de Hualgayoc	55.40%	13.60%	14.20%

Nota. Adaptado del *Informe Económico y Social de Cajamarca*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2007a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>).

Habiendo existido un alto nivel de analfabetismo en la Región Cajamarca, el caso de la provincia de Hualgayoc ha sido el más serio, sobre todo en el caso del género femenino, en el que las mujeres en edades de mayor productividad tuvieron niveles de analfabetismo superiores al 25% tal y como se mostró en la Tabla 23.

Tabla 23

Provincias de Cajamarca: Tasa de Analfabetismo por Género y Grupos de Edades

%	15 a 19		20 a 34		35 a 49		50 a 64		65 y mas		Total	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Total	2.3	5.3	4.5	14.1	8.6	31.1	18.1	55.6	32.4	73.5	9.7	28.4
Hualgayoc	2.9	10.6	6.7	28.6	15.4	58.1	29.7	79.2	45.0	88.7	15.1	45.5
San Marcos	4.2	8.0	7.4	19.9	11.8	38.0	22.1	58.3	30.1	74.2	12.7	35.3
Celendín	3.0	7.7	7.0	18.5	11.4	31.5	16.8	48.3	27.9	65.4	11.0	29.3
Cajabamba	3.0	7.0	6.3	14.9	7.6	27.5	17.0	55.3	32.1	75.2	10.4	30.0
San Pablo	1.8	6.6	3.5	13.9	7.8	34.8	15.8	56.3	32.0	75.3	9.2	31.7
Cutervo	3.4	5.9	6.1	16.1	10.6	35.3	22.1	65.2	39.2	80.8	12.2	32.0
Chota	2.2	5.3	4.7	16.4	9.6	41.1	20.2	67.5	33.7	82.6	10.9	35.5
Cajamarca	1.4	4.5	2.5	12.5	5.8	28.6	15.1	50.3	30.1	66.3	6.9	24.7
San Ignacio	2.4	3.5	4.6	10.2	10.4	26.9	21.1	52.6	36.6	72.5	10.1	22.5
San Miguel	1.8	3.4	3.2	8.9	4.5	21.3	10.7	51.2	21.9	74.2	6.9	27.1
Contumazá	2.2	3.4	2.4	6.1	3.2	10.2	5.3	21.3	10.6	39.1	4.1	13.4
Jaén	2.0	2.9	3.7	7.7	7.6	19.7	16.6	47.0	34.5	71.5	8.4	19.1
Santa Cruz	1.6	2.6	3.8	8.5	4.6	18.6	12.8	45.8	32.2	73.4	9.0	25.4

Nota. Tomado del “Informe Económico y Social Región Cajamarca”, por el Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, 2007b. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>).

En lo referente al nivel educativo de la población, el Ministerio de Educación (2017) presentó la Estadística de la Calidad Educativa con el Mapa de Escuelas, de ello se tuvo que

en la Provincia de Hualgayoc, identificó códigos modulares de Educación Básica Alternativa, Básica Especial, Inicial Jardín, Inicial No Escolarizado, Primaria, Secundaria, Superior Pedagógica, Superior Tecnológica y Técnico Productiva – CETPRO, distribuyéndose los 510 códigos modulares en los distritos de Bambamarca, Hualgayoc y Chugur, los docentes asignados fueron 1,652 y educaron a 24,955 alumnos en toda la provincia de Hualgayoc. En la Tabla 24 se mostró los pobres niveles de ingreso per cápita originados en gran medida por el analfabetismo, habiendo sido ello una clara señal de los niveles de pobreza que agobian a dicha población.

Tabla 24

Ingreso Familiar Per Cápita Mensual en los Años 2000, 2003 y 2005

Provincia	Ingreso Familiar per cápita		
	2000	2003	2005
Hualgayoc	185.3	202.1	216.2

Nota. Adaptado del *Informe económico de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica*, por el Gobierno Regional de Cajamarca, 2010. (<http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>).

Finalmente, siendo que el factor del recurso humano supuso también una evaluación del tipo de liderazgo y de cultura organizacional que se vive en la provincia de Hualgayoc, se observó que desde la Municipalidad de Hualgayoc se detectaron casos de conflictos de intereses en torno a la ejecución de proyectos, en su mayoría vinculados a las actividades mineras. Ello por supuesto, supuso un serio debilitamiento de la autoridad, pues no se percibió un liderazgo claro; por el contrario, las denuncias por casos de corrupción en marcha han restado credibilidad frente a su población.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto a los servicios de telecomunicaciones, de acuerdo a lo registrado por OSIPTEL, al cierre del año 2013 Cajamarca contó con 34,100 teléfonos fijos en servicio,

registrando un crecimiento de 5% superior al año anterior. Con respecto a la telefonía móvil en servicio, al cierre del año 2013 se contó con 872,576.00 líneas, lo que representó un crecimiento del 8% con respecto al año anterior, y un 78% de habitantes con un celular.

Es de destacar el sistema de información diseñado para el tratamiento de aspectos ambientales desde la región y que por supuesto goza también Hualgayoc, se trató del Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR, el cual al haber sido una red de integración tecnológica, institucional y humana que facilitó la sistematización, acceso y distribución de la información ambiental en el ámbito territorial de la Región. La información ha estado compuesta por indicadores ambientales, mapas temáticos, documentos completos, informes sobre el estado del ambiente, legislación ambiental entre otros. El SIAR formó parte del Sistema Nacional de Información Ambiental y se desarrolló con la finalidad de servir como herramienta de apoyo a la implementación del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Región Cajamarca ha mostrado un reducido índice de investigación y desarrollo, la Universidad Nacional Técnica de Cajamarca ha aumentado en alumnos de investigación, pero no son suficientes. Así mismo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica indicó la existencia de una escasa relación entre las investigaciones realizadas por las universidades y las investigaciones realizadas por las empresas para mejorar sus actividades productivas. En conclusión, la presencia de una población principalmente rural, la ha alejado del acceso masivo a medios tecnológicos que faciliten su vida y actividades económicas productivas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como resultado del análisis interno realizado al ciclo operativo de la provincia de Hualgayoc, la Tabla 25 presentó la matriz MEFI de la provincia, en la cual se destacaron sus fortalezas y debilidades más resaltantes, las mismas que constituyeron sus factores

determinantes de éxito; en ese sentido, el resultado obtenido fue de 2.10, lo cual reflejó que la provincia de Hualgayoc ha contado con más debilidades que fortalezas.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para la Provincia de Hualgayoc

Factores	Peso	Valor	Puntaje ponderado	
Fortalezas				
1	Alto nivel de participación en la distribución del canon minero.	0.08	4	0.32
2	Experiencia en el rubro de producción láctea.	0.06	4	0.24
3	Alta cantidad de población económicamente activa.	0.05	4	0.20
4	Existencia de recursos mineros naturales.	0.07	4	0.28
5	Presencia de gran minería y pequeña minería.	0.05	3	0.15
6	Existencia de partidas presupuestales para la remediación ambiental.	0.05	3	0.15
	Sub total	0.36		1.34
Debilidades				
1	Altos niveles de contaminación ambiental.	0.10	1	0.10
2	Bajos niveles de acceso a servicios básicos.	0.09	1	0.09
3	Alto nivel de analfabetismo.	0.07	1	0.07
4	Limitada capacidad de gestión de las autoridades.	0.07	1	0.07
5	Bajo nivel de tecnificación.	0.07	1	0.07
6	Escasa infraestructura en general.	0.07	1	0.07
7	Existencia de denuncias contra autoridades por corrupción.	0.05	1	0.05
8	Dispersión poblacional.	0.05	2	0.10
9	Alta dependencia de la minería y actividades conexas.	0.07	2	0.14
	Sub total	0.64		0.76
	TOTAL	1.00		2.10

Donde: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor. 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Nota. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos.

4.3 Conclusiones

La provincia de Hualgayoc ha presentado mayores debilidades que fortalezas, las cuales por su origen y complejidad no pudieron ser atendidas en el corto plazo; sin embargo, existiendo un potencial económico que pudo ser aprovechado de la mano de políticas y acciones concretas con visión de futuro, corresponde que la provincia asuma una posición

conservadora pero sólida, que busque enfocar sus esfuerzos en aquello que propicie su desarrollo. Ha sido claro el gran aporte económico que puede suponer la minería, aunque ello ha supuesto un serio deterioro en la salud de la población y en la vida que se ve afectada en sus ríos y suelos contaminados; en ese sentido, corresponde tomar acciones concretas para que la minería no sea sinónimo de contaminación, pues con el debido compromiso del sector privado inversor es posible realizar procesos limpios y no contaminantes, con el apoyo de los Poderes Ejecutivo y Legislativo, dando normas que prevengan y castiguen las malas prácticas; con el Poder Judicial, aplicando la ley de manera justa y oportuna; podrán alcanzarse el escenario futuro de ganar.

Por otro lado, la provincia ha debido buscar en otras fuentes distintas a la minera su ansiado desarrollo; en ese sentido, la actividad lechera y de producción de quesos ha sido un importante nicho a ser explotado, pues se ha contado con experiencia para ello. Hace falta desde las autoridades el dar un decidido impulso a dichas actividades pues además de tener un gran potencial, es la vía más viable para limitar los altos niveles de dependencia existente en la actividad minera. Al respecto, siendo que entre las debilidades identificadas se encontraron la falta de mano de obra calificada, la ausencia de procesos automatizados basados en las mejores prácticas y el incumplimiento de normas y regulaciones sanitarias; surge la necesidad de dar un vuelco desde lo artesanal y poco productivo, hacia lo tecnificado y competitivo, pues sólo de esa manera se podrán generar productos de calidad, atractivos y deseados por los mercados más importantes del mundo.

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

5.1 Intereses de la Provincia de Hualgayoc

Se han considerado como intereses de la provincia Hualgayoc aquellos que estuvieron plasmados en la visión establecida en el capítulo dos, así como también en los resultados de la evaluación externa e interna.

1. Hacer más atractiva la industria minera y propiciar la mayor inversión privada.
2. Incrementar las ventas anuales netas de leche.
3. Incrementar las ventas anuales netas de queso fresco.
4. Incrementar los niveles de empleabilidad formal de las industrias láctea y minera.
5. Dar acceso a los servicios sociales básicos a toda la población.
6. Fomentar y gestionar los controles necesarios para la preservación efectiva del medio ambiente.

5.2 Potencial de la Provincia de Hualgayoc

Siguiendo a Hartmann (1957), se analizó el potencial de Hualgayoc en los siete dominios, el demográfico, el geográfico, el económico, el tecnológico, la experiencia pasada, organizacional y las fuerzas armadas o seguridad.

En lo relacionado al potencial demográfico, Hualgayoc ha contado con una población mayoritariamente joven, superando la población rural a la urbana, lo cual permitió establecer que la mayoría de la población se dedica a realizar actividades agrícolas o de ganadería. Durante las décadas del terrorismo, y debido a la falta de oportunidades, la provincia tuvo un fuerte proceso de inmigración de sus habitantes hacia la capital de la provincia de Cajamarca y ciudades costeras, flujo que actualmente continúa presente en menor dimensión. Asimismo, en la provincia de Hualgayoc se han tenido 132 centros poblados, de los cuales, el 36.4 % tuvo poblaciones comprendidas entre los 151 y 300 habitantes, el 46.2% de los centros poblados en el rango de 301 a 600 habitantes, el 10.6 % de 600 a 1,000 habitantes, el 5.3% en

el rango 1,001 a 2,000 habitantes y finalmente el 1.5 % con poblaciones entre los 2,001 y 15,000 habitantes, lo cual graficó una alta dispersión poblacional. (Región Cajamarca, 2006, p.32).

En lo relacionado al potencial geográfico, la provincia se ha ubicado en el centro de Cajamarca, a 192 kilómetros del Puerto de Pacasmayo, a 70 km de la capital de Cajamarca, el territorio de la provincia ha sido de 451.38 km², el 58,1 % del total provincial, ostenta una topografía variada, en cierto modo compleja. Presenta en su relieve grandes laderas suaves o de gran pendiente, cortes verticales profundos, cañones, cerros, pampas y valles, y se aprecian las regiones naturales de Yunga Fluvial, Quechua y Jalca. Asimismo, han existido varios ríos, comparativamente a Hualgayoc y Chugur, el distrito de Bambamarca tuvo mayor volumen de aguas superficiales, siendo su principal río el Llaucano, que nace en la Encañada y cruza el territorio distrital de SO a NE.

En lo relacionado al potencial económico, conforme se pudo evidenciar en el presente plan estratégico los sectores de la actividad minera y de la industria láctea fueron los que presentaron mayor desarrollo y posibilidades de mejora. En efecto, ha contado con abundantes minerales los cuales han sido explotados desde la época incaica y a la fecha laboran en la zona dos grandes empresas tales como Gold Fields La Cima y Compañía Minera Coimolache S.A. que extraen oro con el uso de tecnología propia. Asimismo, en menor medida, se registró actividad minera artesanal y en menor medida minería informal, esta última sin mayor impacto y en cantidades mínimas.

Por otro lado, Cajamarca se posicionó como región de producción de leche y quesos, estos últimos mayoritariamente frescos, lo cual evidenció un ancestral conocimiento de las técnicas para la producción de dichos bienes, además de contar con un número de cabezas de ganado suficiente para la producción de leche, con la restricción que dichos procesos se

realizaron de manera artesanal sin las adecuadas condiciones sanitarias para ofrecer un producto de calidad.

En lo relacionado al potencial tecnológico, el uso de tecnología se encontró concentrado en la gran minería, mas no se dispuso de recursos suficientes para acceder a equipos de tecnología necesarios en la minería informal e industria láctea; estos es, laboratorios de control de calidad, investigación y actividades relacionadas. Asimismo, en lo relacionado a internet y telecomunicaciones, debido a la dispersión de los 132 pueblos que se identificaron en la provincia, el acceso a la misma se concentró principalmente en los tres núcleos poblacionales principales, no alcanzando a los otros centros poblados, dificultándose con ello la comunicación e interacción entre los ciudadanos.

De manera complementaria, en la provincia se registró una tasa alta de analfabetismo, producto del abandono educativo del gobierno central. Al respecto, se han carecido de centros técnicos productivos que eduquen para el trabajo en las áreas de conocimiento que demandan técnicos y operarios de las industrias que operen en Hualgayoc, lo cual terminó afectando la empleabilidad de las personas por cuanto la mano de obra calificada terminó contratando en zonas ajenas a la provincia, situación que fue contra de los intereses de la región.

En lo vinculado a experiencia pasada, Hualgayoc contó con un rico patrimonio histórico y cultural, el cual no se ha podido aprovechar por su lejanía al principal destino turístico de la zona, el cual ha sido Cajamarca. Sin embargo, al igual que ocurrió con las rutas del vino, o las rutas del café en Colombia, se pudo promover, además del turismo costumbrista vinculada a las festividades religiosas, también el turismo vinculado a la industria láctea como fortalecedor de dicha actividad.

Finalmente, en lo relacionado a los temas de la organización de la provincia y sus fuerzas de seguridad, la Municipalidad Provincial coordinó con las tres municipalidades

distritales de su demarcación, y también con el Gobierno Regional de Cajamarca; asimismo, gestionó los permisos para el funcionamiento de su área de comercialización con la finalidad de viabilizar la realización de actividades económicas en la zona, además de haber promovido mesas de desarrollo concertado donde interviniesen actores públicos de la zona, a razón de la autoridad municipal, funcionarios ministeriales, entre otros; buscando generar compromisos en los actores privados para el beneficio de la población. Los temas de seguridad, principalmente se hallaron a cargo del Ministerio del Interior a través de la Policía Nacional, siendo importante la presencia de las rondas campesinas y de la justicia comunal que se ha seguido practicando en muchas zonas rurales de Hualgayoc.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Hualgayoc

Los principios cardinales han permitido reconocer las principales oportunidades y amenazas para la provincia, considerando para ello las influencias de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contra balance de intereses y la conservación de los competidores. (D'Alessio, 2015).

En cuanto a la influencia de terceras partes, por tratarse de un gobierno provincial, ha sido dependiente del Gobierno Central y de las coordinaciones efectuadas con el Gobierno Regional en referencia a la asignación de recursos económicos, técnicos y cualquier de otra índole; asimismo, han compartido visiones comunes respecto de las políticas estatales implementadas; es decir, el Gobierno Central y el Gobierno Regional han tenido influencia directa en el desempeño de la provincia.

Respecto de los lazos pasados, la provincia se ha visto fuertemente relacionada con sus provincias limítrofes, en especial con la provincia de Cajamarca, eje central del poder político y económico en la zona durante siglos. Asimismo, la pertenencia a Chota durante cierto tiempo también se ha manifestado en las costumbres de los habitantes relacionadas por ejemplo en el caso de las fiestas taurinas, entre otras. En la actualidad, los lazos se han

acentuado con dichas provincias al haber mejorado las vías de comunicación, además de contarse con mejores medios de comunicación; sin embargo, dicha cercanía no se ha traducido en mejora económica concreta, pues los indicadores más básicos de desarrollo han mostrado que la pobreza persiste.

Es de mencionar también que al interior de la provincia se registraron fuerzas más vinculadas a la desintegración de la provincia a que a su integración, por cuanto históricamente la capital de la provincia siempre fue Hualgayoc, pero es recién en el siglo pasado que se cambió la capital a la zona de Bambamarca, concentrándose en ella la mayor cantidad de movimiento económico de la zona; sin embargo, ello no fue percibido correctamente por todos los habitantes, pues algunos de ellos se han sentido marginados al no pertenecer a la zona de Bambamarca, motivo por el cual se deben realizar acciones tendientes a minimizar posibles conflictos derivados de las competencias y atribuciones de las municipalidades distritales ubicadas en la provincia.

Finalmente, en lo relacionado a la conservación de los competidores, resultó claro que la organización provincial de la Región Cajamarca ha determinado la existencia de otras provincias con similares situaciones económicas, sociales, educativas; pero igualmente, no han desarrollado todas sus potencialidades, por lo que resulta vital poder desarrollar las herramientas necesarias para generar desarrollo. En este extremo, se debe recordar que el territorio provincial, de 777.15 km², es uno de los más pequeños de Cajamarca constituyendo el 2.3 % de la superficie total de la región, siendo que la creación de las provincias de Santa Cruz y San Miguel se llevó a cabo en perjuicio del 82% del territorio originario de la provincia.

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

Tabla 26

Matriz de Intereses (MIP) para la Provincia de Hualgayoc

Intereses de la Provincia	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Modesto)
1 Hacer más atractiva la industria minera y propiciar la mayor inversión privada.	La región Cajamarca *	El resto del país *	
2 Incrementar las ventas anuales netas de leche.	La región Cajamarca *	El resto del país **	
3 Incrementar las ventas anuales netas de queso fresco.	La región Cajamarca *	El resto del país **	
4 Incrementar los niveles de empleabilidad formal de las industrias láctea y minera.	La región Cajamarca *	El resto del país *	
5 Dar acceso a los servicios sociales básicos a toda la población.	La región Cajamarca *	El resto del país *	
6 Fomentar y gestionar los controles necesarios para la preservación efectiva del medio ambiente.	La región Cajamarca *	El resto del país *	

* Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo formulados se han mostrado en sintonía con la visión establecida en el presente plan estratégico para la Provincia Hualgayoc al año 2027, considerando para ello su real potencial e intereses, sus fortalezas y oportunidades; asimismo, sus debilidades y amenazas. Los objetivos de largo plazo en cuestión han sido seis.

1. Incrementar progresivamente la inversión anual en actividades mineras, de S/ 123 millones en el año 2016 a S/ 650 millones en el 2027.

2. Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de leche de S/ 44 millones registrada en el año 2016 a S/ 220 millones de ventas anuales netas de leche al año 2027.
3. Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de queso de S/ 48 millones en el año 2016 a S/ 240 millones de ventas netas en el año 2027.
4. Incrementar progresivamente la tasa de actividad de la PEA de Hualgayoc de 69.6% en el 2007 al 100% en el 2027, prioritariamente en la industria láctea y actividades mineras.
5. Ampliar la cobertura de agua, desagüe y electricidad al 100% de las viviendas al año 2027, siendo que en el año 2005, la cobertura de agua fue de 55.4%, desagüe 13.6% y electricidad 14.2%.
6. Eliminar para el año 2027 los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017, manteniendo la cantidad de nuevos pasivos por debajo de los 100 anuales desde el año 2027.

5.6 Conclusiones

Los intereses relevados de la provincia, el potencial de Hualgayoc, y el análisis de los principios cardinales han contribuido a establecer como objetivos a largo plazo de la provincia, cuatro objetivos vinculados a temas relacionados al desarrollo de los sectores mineros y de la industria láctea, y dos relacionados a la situación social de los pobladores y su acceso a condiciones dignas de vida, entendido ello como el acceso a cobertura de servicios básicos y eliminación de riesgos latentes de contaminación ambiental. No cabe duda que del cumplimiento de los objetivos mencionados se irradiará una serie de acciones y consecuencias que contribuyan con mejorar el desempeño económico de la provincia y con ello alcanzar el ansiado bienestar de su población.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con el empleo de la matriz FODA se determinaron estrategias orientadas a la consecución de los objetivos de largo plazo. Dichas estrategias han sido obtenidas del análisis cruzado de fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas relevadas.

Fortalezas

- Alto nivel de participación en la distribución del canon minero.
- Experiencia en el rubro de producción láctea.
- Alta cantidad de Población Económicamente Activa.
- Existencia de recursos mineros naturales.
- Presencia de gran minería y pequeña minería.
- Existencia de partidas presupuestales para la remediación ambiental

Debilidades

- Altos niveles de contaminación ambiental.
- Bajos niveles de acceso a servicios básicos.
- Altos niveles de informalidad.
- Limitada capacidad de gestión de las autoridades.
- Bajo nivel de tecnificación.
- Escasa infraestructura en general.
- Existencia de denuncias contra autoridades por corrupción.
- Dispersión poblacional.
- Alta dependencia de la minería y actividades conexas

Oportunidades

- Crecimiento de actividades mineras en el mundo.

- Incremento de precios metales en las últimas décadas.
- Cajamarca es la segunda cuenca lechera del país.
- Reconocimiento de productos lácteos calidad.
- Fuentes de financiamiento externo para desarrollo rural.
- Crecimiento de la demanda de leche a nivel mundial.
- Crecimiento de la demanda de queso a nivel mundial.
- TLC que facilitan la exportación

Amenazas

- Existencia medidas proteccionistas comercio mundial.
- Tendencias alimenticias sustitutas al consumo de leche.
- Supresión de fondos para remediación ambiental.
- Protestas políticas ambientales.
- Falta de apoyo de gobiernos regionales y nacionales.
- Alta calidad de leche y quesos de provincias cercanas.
- Incremento de la pobreza en la región.
- Cuestionamientos al valor nutricional de leche.

Con la matriz FODA se propusieron veinte estrategias.

Estrategias basadas en fortalezas y oportunidades

FO1 Desarrollar una variada oferta láctea incorporando al ganado caprino como fuente de leche para la producción de una mayor variedad de quesos (F2, F3, O3, O4, O6, O7, O8).

FO2 Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su

productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral (F2, F3, O3, O4, O6, O7, O8).

FO3 Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional (F2, O4, O7).

FO4 Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia (F5, F6, O1, O2).

FO5 Desarrollar una estructura organizativa mixta que facilite la coordinación permanente entre la comunidad y las empresas mineras en pro de proyectos mineros limpios (F1, F4, F5, O1, O8).

FO6 Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea (F1, F4, F5, O1).

FO7 Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad (F4, F5, O1, O2).

Estrategias basadas en debilidades y oportunidades

DO1 Potenciar la calidad y los altos estándares de salubridad en la producción de los productores informales de la industria láctea (D1, D6, D9, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8).

DO2 Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero (D2, D8, D9, O5).

DO3 Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés (D3, D9 y O5).

DO4 Generar alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocios del Perú a fin de capacitar y asesorar en gestión, ética y valores a las autoridades de la provincia (D4, D7, O1, O3, O6, O7).

DO5 Desarrollar una cultura de realización de procesos productivos con mínima afectación al medio ambiente apoyados con importantes estímulos fiscales (D9, O3, O4, O5, O6, O7, O8).

DO6 Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales (D3, O1, O3, O4, O6, O7).

Estrategias basadas en fortalezas y amenazas

FA1 Desarrollar e introducir al mercado una nueva variedad de productos dentro del rubro queso fresco: light, vitaminados, de tamaño individual, de tamaño familiar, saboreados (F2, F3, A1, A6, A8).

FA2 Desarrollar un equipo técnico con participación de expertos internacionales que lideren el desarrollo del sector lácteo de la provincia (F1, F2, A4, A6, A7, A8).

FA3 Desarrollar la industria cárnica con miras a complementar el sector lácteo logrando sinergias que beneficien a ambos rubros particulares (F1, F2, A1, A6, A8).

FA4 Enfocarse exclusivamente en la producción de queso fresco de calidad a buen precio, promoviendo una fuerte campaña publicitaria que destaque los beneficios del consumo de queso para la salud. (F1, A4, A7).

FA5 Establecer una alianza integral con la Cooperación Suiza en Perú a través de la empresa Chugur S.A. y su fundador con miras a contar con asistencia técnica y presupuestal (F2, F3, A3, A4, A5, A6, A7, A8).

Estrategias basadas en debilidades y amenazas

DA1 Desarrollar talleres técnicos entre el Colegio de Ingenieros del Perú y la comunidad para la viabilidad de construcción de la infraestructura vial necesaria para la provincia (D4, D5, D8, D10, A1, A5, A5, A7, A8).

DA2 Desarrollar una canal de comunicación directo, oportuno y permanente entre la comunidad, las autoridades y las empresas mineras (D4, D5, D6, D9, A1, A2, A5, A6, A7, A8).

En la Tabla 27 se muestra la matriz FODA con las estrategias fortaleza-oportunidad, fortaleza-amenaza, debilidad-oportunidad y debilidad-amenaza, las cuales se han establecido a partir del complejo análisis de todos los ámbitos económicos y sociales que pueden tener cierta incidencia en la falta de desarrollo de la provincia de Hualgayoc, así como en aquellas circunstancias que pueden posibilitar el inicio de un desarrollo económico y social sostenible, que permita trasladar los beneficios a los pobladores de una manera activa y no de una manera inerte, como ha acontecido hasta la fecha .

Tabla 27

Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas (FODA) de la Provincia de Hualgayoc

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Alto nivel de participación en la distribución del canon minero.	D1	Altos niveles de contaminación ambiental.
		F2	Experiencia en el rubro de producción láctea.	D2	Bajos niveles de acceso a servicios básicos.
		F3	Alta cantidad de Población Económicamente Activa.	D3	Altos niveles de informalidad.
		F4	Existencia de recursos mineros naturales.	D4	Limitada capacidad de gestión de las autoridades.
		F5	Presencia de gran minería y pequeña minería.	D5	Bajo nivel de tecnificación.
		F6	Existencia de partidas presupuestales para la remediación ambiental.	D6	Escasa infraestructura en general.
				D7	Existencia de denuncias contra autoridades por corrupción.
				D8	Dispersión poblacional.
				D9	Alta dependencia de la minería y actividades conexas.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Crecimiento de actividades mineras en el mundo.	FO1	Desarrollar una variada oferta láctea incorporando al ganado caprino como fuente de leche para la producción de una mayor variedad de quesos (F2, F3, O3, O4, O6, O7, O8).	DO1	Potenciar la calidad y los altos estándares de salubridad en la producción de los productores informales de la industria láctea (D1, D6, D9, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8).
O2	Incremento de precios metales en las últimas décadas.	FO2	Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral (F2, F3, O3, O4, O6, O7, O8).	DO2	Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero (D2, D8, D9, O5).
O3	Cajamarca es la segunda cuenca lechera del país.	FO3	Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional (F2, O4, O7).	DO3	Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés (D3, D9 y O5).
O4	Reconocimiento de productos lácteos calidad.	FO4	Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia (F5, F6, O1, O2).	DO4	Generar alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocios del Perú a fin de capacitar y asesorar en gestión, ética y valores a las autoridades de la provincia (D4, D7, O1, O3, O6, O7).
O5	Fuentes de financiamiento externo para desarrollo rural.	FO5	Desarrollar una estructura organizativa mixta que facilite la coordinación permanente entre la comunidad y las empresas mineras en pro de proyectos mineros limpios (F1, F4, F5, O1, O8).	DO5	Desarrollar una cultura de realización de procesos productivos con mínima afectación al medio ambiente apoyados con importantes estímulos fiscales (D9, O3, O4, O5, O6, O7, O8).
O6	Crecimiento de la demanda de leche a nivel mundial.	FO6	Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea (F1, F4, F5, O1).	DO6	Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales (D3, O1, O3, O4, O6, O7).
O7	Crecimiento de la demanda de queso a nivel mundial.	FO7	Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad (F4, F5, O1, O2).		
O8	TLC que facilitan la exportación.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Existencia medidas proteccionistas al comercio mundial.	FA1	Desarrollar e introducir al mercado una nueva variedad de productos dentro del rubro queso fresco: light, vitaminados, de tamaño individual, de tamaño familiar, saboreados (F2, F3, A1, A6, A8).	DA1	Desarrollar talleres técnicos entre el Colegio de Ingenieros del Perú y la comunidad para la viabilidad de construcción de la infraestructura vial necesaria para la provincia (D4, D5, D8, D10, A1, A5, A5, A7, A8).
A2	Tendencias alimenticias sustitutas al consumo de leche.	FA2	Desarrollar un equipo técnico con participación de expertos internacionales que lideren el desarrollo del sector lácteo de la provincia (F1, F2, A4, A6, A7, A8).	DA2	Desarrollar una canal de comunicación directo, oportuno y permanente entre la comunidad, las autoridades y las empresas mineras (D4, D5, D6, D9, A1, A2, A5, A6, A7, A8).
A3	Supresión de fondos para remediación ambiental.	FA3	Desarrollar la industria cárnica con miras a complementar el sector lácteo logrando sinergias que beneficien a ambos rubros particulares (F1, F2, A1, A6, A8).		
A4	Protestas políticas ambientales.	FA4	Enfocarse exclusivamente en la producción de queso fresco de calidad a buen precio, promoviendo una fuerte campaña publicitaria que destaque los beneficios del consumo de queso para la salud. (F1, A4, A7).		
A5	Falta de apoyo de gobiernos regionales y nacionales.	FA5	Establecer una alianza integral con la Cooperación Suiza en Perú a través de la empresa Chugur S.A. y su fundador con miras a contar con asistencia técnica y presupuestal (F2, F3, A3, A4, A5, A6, A7, A8).		
A6	Alta calidad de leche y quesos de regiones cercanas.				
A7	Incremento de la pobreza en la región.				
A8	Cuestionamientos al valor nutricional de leche.				

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

Tabla 28

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de la Provincia de Hualgayoc

		Plantilla de Clasificación								
Posición estratégica interna										
Factores determinantes de las fortaleza financiera (FF)								Promedio	3.0	
1	Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
2	Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6 Balanceado	4
3	Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6 Solida	5
4	Capital requerido vs. capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6 Bajo	3
5	Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5
6	Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6 Fácil	0
7	Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6 Bajo	2
8	Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6 Rápido	3
9	Economías de escala y de experiencia.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Altas	2
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								Promedio - 6	-4.8	
1	Participación en el mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6 Grande	2
2	Calidad en el producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6 Superior	1
3	Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6 Temprano	5
4	Ciclo de reemplazo del producto.	Variable	0	1	2	3	4	5	6 Fijo	1
5	Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	1
6	Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	1
7	Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	0
8	Integración vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	0
9	Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6 Rápida	0
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Promedio - 6	-2.8	
1	Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6 Pocos	2
2	Tasas de inflación.	Altas	0	1	2	3	4	5	6 Bajas	3
3	Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6 Pequeña	3
4	Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6 Estrecho	4
5	Barreras de entrada al mercado.	pocas	0	1	2	3	4	5	6 Muchos	4
6	Rivalidad / presión competitiva.	Altas	0	1	2	3	4	5	6 Baja	3
7	Elasticidad de precios de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6 Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6 Baja	3
Factores determinantes de la fortaleza de la región (FR)								Promedio	2.8	
1	Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
2	Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	3
3	Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	4
4	Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6 Complejo	0
5	Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6 Eficiente	0
6	Intensidad del capital.	Baja	0	1	2	3	4	5	6 Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6 Difícil	5
8	Productividad / utilización de la capacidad.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	1
9	Poder de negociación de los productores.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6 Alto	5

La Matriz PEYEA elaborada para la provincia de Hualgayoc presentada en la Figura 31, ha permitido concluir que la posición estratégica denominada conservadora, es la más apropiada para la provincia en razón de su relativamente sólida posición financiera y su marcada falta de ventajas competitivas que la permitan alcanzar su desarrollo económico y social.

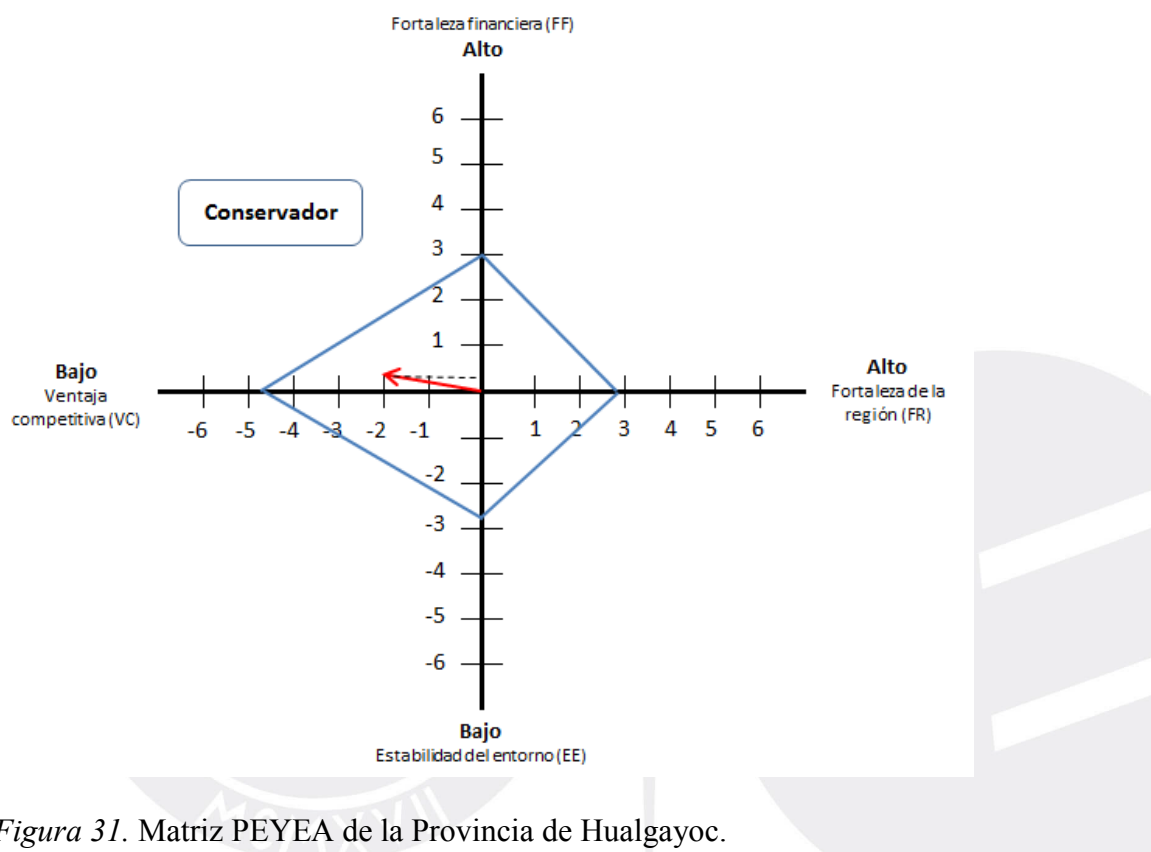


Figura 31. Matriz PEYEA de la Provincia de Hualgayoc. Adaptado de *La Matriz PEYEA, El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015, 3a ed.rev., p. 275. Lima, Perú: Pearson.

Como ya ha sido identificado como fortaleza, la provincia de Hualgayoc ha gozado de una relativa estabilidad financiera debido fundamentalmente a su alta participación en la distribución del canon minero a nivel regional y nacional. Sin embargo, dicho aspecto positivo, ha supuesto una extrema dependencia del sector minero, lo que la ha llevado a no desarrollar otras actividades productivas de manera eficiente y productiva. En ese escenario, son de destacar sus actividades lecheras y de producción de queso fresco; que sin embargo, no han constituido una real fuente de riqueza por cuanto son actividades desarrolladas de

manera artesanal, poco productivas y con procesos al margen de los controles sanitarios exigidos. Ello ha originado su falta de competitividad y dependencia del precio que fije el mercado.

En ese escenario, resulta recomendable que la provincia opte por una posición conservadora, lo cual suponga enfocarse en desarrollar productos muy específicos, siendo lo ideal la leche y el queso por contarse ya con la experiencia previa y por haber tenido condiciones más favorables para su producción y comercialización, siendo el mercado costeño y exterior el gran reto al cual aspirar de manera decidida y puntual. Para ello, será preciso contar con procesos tecnificados, mano de obra calificada, altos estándares de calidad, planes de marketing ambiciosos y sobre todo será necesario el convencimiento de autoridades y población de que esa será la vía para lograr bienestar sostenido en la población.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

En la provincia de Hualgayoc se han realizado diversas actividades productivas, siendo las principales la minería y la lechera, principalmente la producción de queso fresco. Sin embargo, dichas actividades basadas en el aprovechamiento de las oportunidades de la región detalladas en la Tabla 27, debido a diversos factores no han llegado a ser lo suficientemente fuertes como para constituirse en fuentes claves del ansiado desarrollo económico, con lo cual surgió una amplia gama de actividades productivas paralelas generadoras de productos y servicios que la provincia llevó a los mercados principalmente locales, en la búsqueda de un crecimiento sostenido de su economía vía el dinamismo de sus actividades comerciales.

En ese sentido, la Matriz del Boston Consulting Group graficó las diferencias existentes entre sus principales industrias, representadas éstas por sus productos y servicios más representativos; y lo hicieron con respecto a lugar ocupado en la industria en la que participaron diversos competidores y al nivel de desarrollo de la industria entendida como el

potencial de crecimiento del sector. La MBCG es una herramienta para gestionar la cartera de principales productos y servicios producidos con la finalidad de enfocar los esfuerzos en acciones que signifiquen mayores beneficios a largo plazo, originándose con ello mejores condiciones para alcanzar el desarrollo económico.

En las organizaciones multisectoriales, como en efecto lo ha sido la provincia de Hualgayoc, la MBCG mostró gráficamente la posición competitiva de cada industria y/o producto; y si bien es cierto cada industria requirió una estrategia particular, ello no implicó que éstas no puedan influenciar en el éxito de las demás y por ende de la organización. (D'Alessio, 2014, p. 111). En ese sentido, la provincia de Hualgayoc ha mantenido el gran reto de gestionar estratégicamente su portafolio de productos, poniendo énfasis en una visión integral y de largo plazo, alineada a sus estrategias de desarrollo económico sostenible.

Considerando la información mostrada en la Figura 22 respecto a las vacas en ordeño en Cajamarca al año 2003 y con un enfoque en la región Cajamarca, pudo apreciarse que en lo referido a la participación de mercado en la industria láctea, la provincia de Hualgayoc ostentó una posición poco ventajosa con respecto a las demás provincias cajamarquinas, con apenas el 5% de mercado en lo que respecta a su capacidad productiva como referencia. Asimismo, en línea con lo mostrado en la Figura 29, referida a la distribución del canon minero en Cajamarca, Hualgayoc recibió el 7.4% del canon minero total de la región, lo que le supuso ostentar la cuarta cuota más importante de la misma.

Por otro lado, en lo referido al crecimiento de los sectores lácteo y minero, el sector lácteo fue el que contó con mayores expectativas de crecimiento dada la existencia de factores que aportaron a dicha afirmación como fueron, el bajo consumo per cápita de productos lácteos que a nivel país se ha tenido respecto a otros países; lo cual ha sido un impulsor siendo la creciente oferta de productos lácteos por parte de regiones como Arequipa,

Puno y La Libertad; en cuanto al crecimiento del sector minero, pese a su enorme potencial, los conflictos mineros y los proyectos paralizados hicieron de este sector una incertidumbre.

Por ello, la Figura 32 mostró a la industria láctea de la provincia de Hualgayoc con una baja participación de mercado contrastado con mercado en claro crecimiento, lo cual ubicó a este sector y a sus productos principales en el cuadrante I: Signo de interrogación; mientras que en lo referido a la industria minera, ésta se mostró con una participación de mercado media y un nivel de crecimiento del mercado también medio, principalmente por la incertidumbre que lo rodea, lo cual ubicó a este sector en el cuadrante III: Vaca lechera, con una clara posibilidad de convertirse en Estrella si se logra dar solución a los problemas y consecuentes conflictos que impiden su desarrollo sostenible.

Finalmente, lo mostrado en la Figura 32 sugirió la aplicación de estrategias distintas para los sectores productivos más destacados de la provincia de Hualgayoc; para el sector lechero, enfocado en la producción de queso fresco, será importante buscar el desarrollo del sector a través de mayor inversión enfocada de mejorar la productividad y generar mayor rentabilidad; mientras que en el sector minero, será propicia una estrategia que busque pasar este sector a una posición Estrella, lo cual implique incrementar la participación del mercado con nuevos proyectos mineros que sean responsables, y lograr el crecimiento de la industria a través del saneamiento ambiental y el mayor involucramiento de la población en sentido positivo.

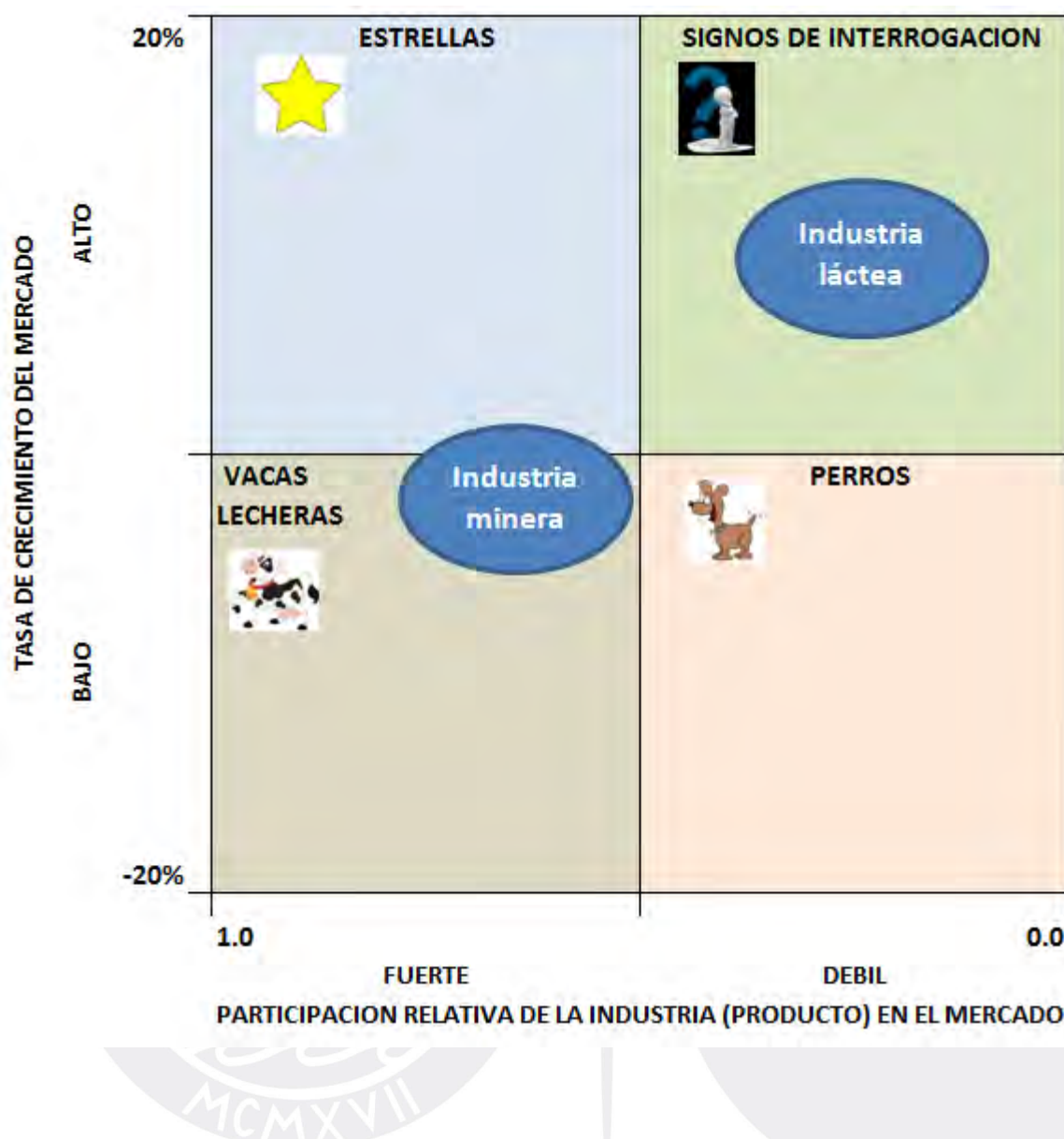


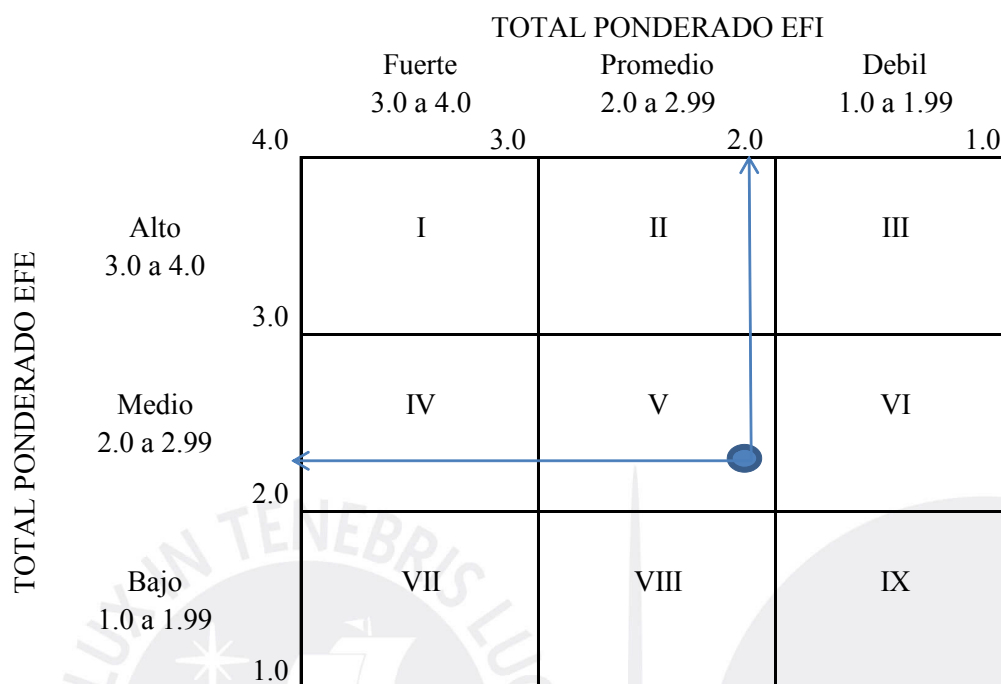
Figura 32. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de *Planeamiento estratégico razonado* (1ra ed., p. 112), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo a los puntajes obtenidos en la MEFE y en la MEFI se realizó la Matriz MIE, la cual contempló 9 cuadrantes agrupados en 3 sectores principales, cada uno de los cuales implicó estrategias distintas. Hualgayoc se ubicó en el cuadrante V, por lo que debe ejecutar estrategias de desarrollo selectivo para mejorar en los sectores con mayores fortalezas.

Tabla 29

Matriz Interna Externa (IE) de la Provincia de Hualgayoc



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia reflejó a Hualgayoc como una provincia enfrentada a un lento crecimiento del mercado y con competidores que muestran un desarrollo acelerado en tanto Cajamarca mantiene poca competitividad. Por lo expuesto, Hualgayoc se ha visto en una posición débil y por tanto, debe preocuparse por fortalecerse y hacerse más atractiva dentro y fuera del país.

Tabla 30

Matriz de la Gran Estrategia (GE) de la Provincia de Hualgayoc

Rápido crecimiento del mercado	
CUADRANTE II El crecimiento de las inversiones en los sectores mineros y en la industria láctea atraerán empresas y capitales que fortalecerán la posición competitiva de la región. La penetración en los mercados con base al crecimiento productivo apunta a generar productos de calidad, empleo decente y mejores indicadores sociales para los pobladores de la región. Se utilizará a la educación técnica, la mejora de la infraestructura y la cobertura de servicios básicos, como soporte del crecimiento y de la mejora de la competitividad.	CUADRANTE I
CUADRANTE III	CUADRANTE IV
Lento crecimiento del mercado	

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a la Matriz de Decisión Estratégica, se tomaron como estrategias retenidas aquellas que se repitieron tres o más veces en la mencionada Matriz, a partir de la información evaluada en los puntos anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE), siendo que el resto de estrategias se mantuvieron como contingencia.

Tabla 31

Matriz de Decisión (MDE) de la Provincia de Hualgayoc

Estrategias específicas		Modalidades estratégicas y estrategias externas alternativas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Sustento
1	Desarrollar una variada oferta láctea incorporando al ganado caprino como fuente de leche para la producción de una mayor variedad de quesos.	M.E. Diversificación	E.E.A. Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5	Fomentar una mayor oferta de productos lácteos para ampliar el mercado.
2	Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X			X	X	3	Formalizar la industria láctea como única vía para ser competitivos.
3	Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.	M.E. Intensiva	E.E.A. Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	Ofrecer productos diferenciados de la competencia con alto valor agregado para el mercado objetivo.
4	Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.	M.E. Intensiva	E.E.A. Desarrollo de productos	X			X	X	3	Crear un clima de confianza de parte de la población con respecto a la empresa minera.
5	Desarrollar una estructura organizativa mixta que facilite la coordinación permanente entre la comunidad y las empresas mineras en pro de proyectos mineros limpios.	M.E. Aventura conjunta	E.E.A. No aplica	X					1	Reducir los conflictos sociales y el descontento de la población para con sus autoridades.
6	Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.	M.E. Diversificación	E.E.A. Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5	Para mejorar la competitividad de la cadena productiva láctea y obtener mayores rentabilidades.
7	Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X			X	X	3	Para promover la atracción de inversiones mineras que sean responsables con el medio ambiente y con la comunidad.
8	Potenciar la calidad y los altos estándares de salubridad en la producción de los productores informales de la industria láctea.	M.E. Diversificación	E.E.A. Diversificación conglomerada	X	X	X	X	X	5	Para poder incrementar las ventas y poder abarcar nuevos mercados.
9	Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.	M.E. Aventura conjunta	E.E.A. No aplica	X		X		X	3	Para cerrar la brecha de acceso a los servicios básicos de la población a su vez que generar fuentes de trabajo temporales.
10	Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés.	M.E. Diversificación	E.E.A. Diversificación concéntrica	X	X		X		3	Motivar a la población a que participe activamente de las capacitaciones y aspire a emprender de manera formal.
11	Generar alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocios del Perú a fin de capacitar y asesorar en gestión, ética y valores a las autoridades de la provincia.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X					1	Para asegurar que las autoridades de la provincia tengan gestiones eficientes y éticas.
12	Desarrollar una cultura de realización de procesos productivos con mínima afectación al medio ambiente apoyados con importantes estímulos fiscales.	M.E. Intensiva	E.E.A. Desarrollo de productos	X	X		X	X	4	Para que la producción limpia sea atractiva y conveniente para el sector minero.
13	Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X	X	X	X	X	5	Para propia la mayor productividad en las empresas y que para ello se recurra a la contratación del personal bajo condiciones legales - formales.
14	Desarrollar e introducir al mercado una nueva variedad de productos dentro del rubro queso fresco: light, vitaminados, de tamaño individual, de tamaño familiar, saboreados.	M.E. Intensiva	E.E.A. Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	Para incrementar las ventas.
15	Desarrollar un equipo técnico con participación de expertos internacionales que lideren el desarrollo del sector lácteo de la provincia.	M.E. Aventura conjunta	E.E.A. No aplica	X		X			2	Para garantizar que la visión sea la correcta y se lleven a cabo acertadas.
16	Desarrollar la industria cárnica con miras a complementar el sector lácteo logrando sinergias que beneficien a ambos rubros particulares.	M.E. Diversificación	E.E.A. Diversificación conglomerada	X	X		X		3	Para aprovechar la experiencia en el manejo de ganado y aplicarla a otros sectores vinculados.
17	Enfocarse exclusivamente en la producción de queso fresco de calidad a buen precio, promoviendo una fuerte campaña publicitaria que destaque los beneficios del consumo de queso para la salud.	M.E. Intensiva	E.E.A. Penetración en el mercado	X	X	X	X		4	Para incrementar las ventas.
18	Establecer una alianza integral con la Cooperación Suiza en Perú a través de la empresa Chugur S.A. y su fundador con miras a contar con asistencia técnica y presupuestal.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X		X			2	Para replicar el éxito de la empresa Chugur S.A. en los nuevos empresarios lecheros de la provincia.
19	Desarrollar talleres técnicos entre el Colegio de Ingenieros del Perú y la comunidad para la viabilidad de construcción de la infraestructura vial necesaria para la provincia.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X					1	Para contar con la justificación técnica necesaria que permita gestionar ante las autoridades la ejecución de obras viales concretas.
20	Desarrollar una canal de comunicación directo, oportuno y permanente entre la comunidad, las autoridades y las empresas mineras.	M.E. Alianza Estratégica	E.E.A. No aplica	X					1	Para ser proactivos en la solución de las divergencias y no reactivos ante la aparición de los reclamos.

ME Modalidad Estratégica

EEA Estrategia Externa Alternativa

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

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 32

Matriz de Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Provincia de Hualgayoc

		Estrategias específicas																													
		Desarrollar una variada oferta láctea incorporando al ganado caprino como fuente de leche para la producción de una mayor variedad de quesos.	Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.	Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.	Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.	Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.	Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.	Potenciar la calidad y los altos estándares de salubridad en la producción de los productores informales de la industria láctea.	Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento el canon minero.	Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés.	Desarrollar una cultura de realización de procesos productivos con mínima afectación al medio ambiente apoyados con estímulos fiscales.	Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales.	Desarrollar e introducir al mercado una nueva variedad de productos dentro del rubro queso fresco: light, vitaminados, de tamaño individual, de tamaño familiar, saboreados.	Desarrollar la industria cármica con miras a complementar el sector lácteo logrando sinergias que beneficien a ambos rubros particulares.	Enfocarse exclusivamente en la producción de queso fresco de calidad a buen precio, promoviendo una fuerte campaña publicitaria que destaque los beneficios del consumo de queso para la salud.																
Factores clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																															
1	Crecimiento de actividades mineras en el mundo.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4.00	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
2	Incremento de precios metales en las últimas décadas.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4.00	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
3	Cajamarca es la segunda cuenca lechera del país.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2.00	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	
4	Reconocimiento de productos lácteos calidad.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2.00	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
5	Fuentes de financiamiento externo para desarrollo rural.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4.00	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	
6	Crecimiento de la demanda de leche a nivel mundial.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2.00	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
7	Crecimiento de la demanda de queso a nivel mundial.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2.00	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
8	TLC que facilitan la exportación.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3.00	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
Amenazas																															
1	Existencia medidas proteccionistas al comercio mundial.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1.00	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
2	Tendencias alimenticias sustitutas al consumo de leche.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2.00	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	
3	Supresión de fondos para remediación ambiental.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2.00	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
4	Protestas políticas ambientales.	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4.00	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
5	Falta de apoyo de gobiernos regionales y nacionales.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4.00	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	
6	Alta calidad de leche y quesos de regiones cercanas.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1.00	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	
7	Incremento de la pobreza en la región.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	
8	Cuestionamientos al valor nutricional de leche.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1.00	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Fortalezas																															
1	Alto nivel de participación en la distribución del canon minero.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4.00	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	
2	Experiencia en el rubro de producción láctea.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1.00	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
3	Alta cantidad de Población Económicamente Activa.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4.00	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
4	Existencia de recursos mineros naturales.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4.00	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
5	Presencia de gran minería y pequeña minería.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4.00	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
6	Existencia de partidas presupuestales para la remediación ambiental.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2.00	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	
Debilidades																															
1	Altos niveles de contaminación ambiental.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1.00	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
2	Bajos niveles de acceso a servicios básicos.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4.00	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	
3	Altos niveles de informalidad.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2.00	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
4	Limitada capacidad de gestión de las autoridades.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4.00	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	
5	Bajo nivel de tecnificación.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3.00	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	
6	Escasa infraestructura en general.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4.00	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
7	Existencia de denuncias contra autoridades por corrupción.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4.00	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
8	Dispersión poblacional.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3.00	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
9	Alta dependencia de la minería y actividades conexas.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1.00	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
Total		2.00		3.31		5.06		5.11		5.72		5.09		5.16		4.78		5.55		5.00		4.47		5.05		3.34		4.79		4.44	
Posición				14		6		4		1		5		3		10		2		8		11		7		13		9		12	

Nota. PA = Puntaje de atractividad (4. Muy atractivo, 3. Atractivo, 2. algo atractivo y 1. Sin atractivo)
Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos

TPA = Total del puntaje de atractividad.

Criterio para retenerlas estrategias presentadas puntaje igual o mayor de 5.00

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

A través de la Matriz de Rumelt se llevó a cabo un filtrado que permita determinar si todas las estrategias retenidas tenían consistencia, consonancia, factibilidad y suponían promoción de las ventajas competitivas de Hualgayoc. En esta matriz se seleccionaron las estrategias que debían pasar por todas las pruebas.

Tabla 33

Matriz de Rumelt de la Provincia de Hualgayoc

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales.	Sí	Sí	Sí	No	No
8 Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés.	Sí	Sí	Sí	No	No

6.9 Matriz de Ética (ME)

A través de la Matriz de Ética podremos validar si las estrategias retenidas escogidas cumplen con los valores del plan, los derechos humanos y la justicia. Considerando que ninguna de las estrategias resulta injusta, perjudicial o viola los ámbitos evaluados, se retienen todas.

Tabla 34

Matriz de Ética de la Provincia de Hualgayoc

Criterio	Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.			Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento el canon minero.			Estrategias retenidas Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.			Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.			Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.			Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.			Se Acepta							
	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P								
Derechos	1																									
	1																									
	2																									
	3																									
	4																									
	5																									
	6																									
Justicia	7																									
	8																									
	9																									
	10																									
Utilitarismo	11																									
	12																									

Derechos V: Viola N: Neutral P: Promueve
 Justicia J: Justo N: Neutro I: Injusto
 Utilitarismo E: Excelente N: Neutro P: Perjudicial

6.10 Estrategias retenidas y de contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia, han significado el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos.

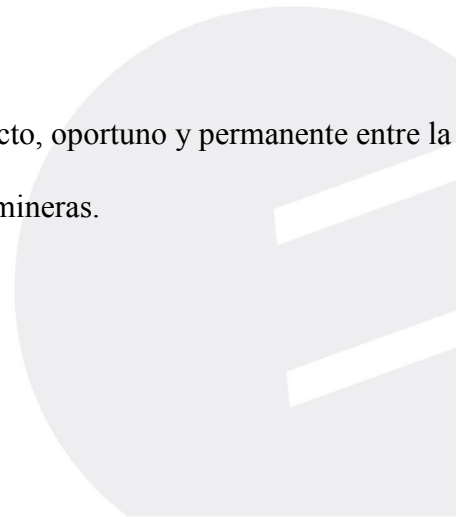
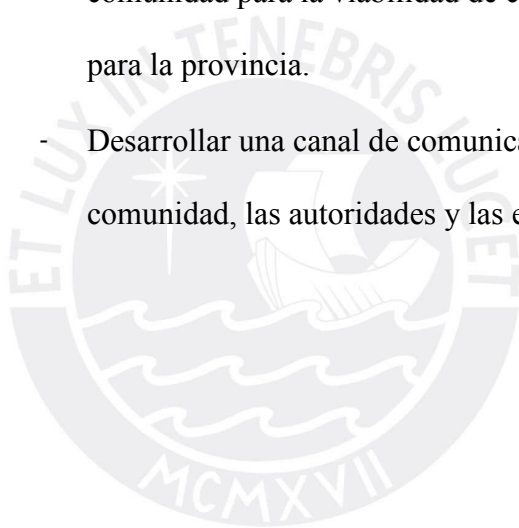
Estrategias retenidas

- Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.
- Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.
- Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.
- Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.
- Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.

Estrategias de contingencia

- Desarrollar una variada oferta láctea incorporando al ganado caprino como fuente de leche para la producción de una mayor variedad de quesos.
- Desarrollar una estructura organizativa mixta que facilite la coordinación permanente entre la comunidad y las empresas mineras en pro de proyectos mineros limpios.
- Potenciar la calidad y los altos estándares de salubridad en la producción de los productores informales de la industria láctea.
- Crear un programa de otorgamiento de beneficios tributarios e incentivos económicos a los pobladores que egresen en el decimo superior de los programas de formación técnica en la industria láctea y/o minera y que propongan la ejecución de proyectos innovadores en su sector de interés.
- Generar alianzas estratégicas con las principales escuelas de negocios del Perú a fin de capacitar y asesorar en gestión, ética y valores a las autoridades de la provincia.
- Desarrollar una cultura de realización de procesos productivos con mínima afectación al medio ambiente apoyados con importantes estímulos fiscales.
- Desarrollar un programa que promueva la capacitación, la participación en ferias internacionales y el acceso al crédito exclusivamente a los productores formales.
- Desarrollar e introducir al mercado una nueva variedad de productos dentro del rubro queso fresco: light, vitaminados, de tamaño individual, de tamaño familiar, saboreados.
- Desarrollar un equipo técnico con participación de expertos internacionales que lideren el desarrollo del sector lácteo de la provincia.

- Desarrollar la industria cárnica con miras a complementar el sector lácteo logrando sinergias que beneficien a ambos rubros particulares.
- Enfocarse exclusivamente en la producción de queso fresco de calidad a buen precio, promoviendo una fuerte campaña publicitaria que destaque los beneficios del consumo de queso para la salud.
- Establecer una alianza integral con la Cooperación Suiza en Perú a través de la empresa Chugur S.A. y su fundador con miras a contar con asistencia técnica y presupuestal.
- Desarrollar talleres técnicos entre el Colegio de Ingenieros del Perú y la comunidad para la viabilidad de construcción de la infraestructura vial necesaria para la provincia.
- Desarrollar una canal de comunicación directo, oportuno y permanente entre la comunidad, las autoridades y las empresas mineras.



6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz corresponderá a la implementación, pues denota el fin que justifica el desarrollo de cada estrategia.

Tabla 35

Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Hualgayoc

Estrategias retenidas	OLP1 Incrementar progresivamente la inversión anual en actividades mineras, de S/ 123 millones en el año 2016 a S/ 650 millones en el 2027.	OLP2 Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de leche de S/ 44 millones registrada en el año 2016 a S/ 220 millones de ventas anuales netas de leche al año 2027.	OLP3 Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de queso de S/ 48 millones en el año 2016 a S/ 240 millones de ventas netas en el año 2027.	OLP4 Incrementar progresivamente la tasa de actividad de la PEA de Hualgayoc de 69.6% en el 2007 al 100% en el 2027, prioritariamente en la industria láctea y actividades mineras.	OLP5 Ampliar la cobertura de agua, desagüe y electricidad al 100% de las viviendas al año 2027, siendo que en el año 2005, la cobertura de agua fue de 55.4%, desagüe 13.6% y electricidad 14.2%.	OLP6 Eliminar para el año 2027 los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017, manteniendo la cantidad de nuevos pasivos por debajo de los 100 anuales desde el año 2027.
1 Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.	X					X
2 Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.	X			X	X	
3 Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.	X			X	X	X
4 Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.		X	X	X		
5 Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.		X	X	X		
6 Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.		X	X	X		

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Ante la implementación de nuevas estrategias para impulsar Hualgayoc, se presume una reacción de parte de las regiones competidoras y de los stakeholders en general.

Tabla 36

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Hualgayoc

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Cajamarca	Chota	Arequipa	La Libertad
1 Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.	Sumarse a la iniciativa	Sumarse a la iniciativa	Indiferente	Indiferente
2 Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.	Sumarse a la iniciativa	Sumarse a la iniciativa	Indiferente	Indiferente
3 Conformar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.	Sumarse a la iniciativa	Sumarse a la iniciativa	Incrementar la publicidad y marketing	Incrementar la publicidad y marketing
4 Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso freso de Hualgayoc a nivel nacional.	Sumarse a la iniciativa	Sumarse a la iniciativa	Buscar innovar sus procesos productivos	Buscar innovar sus procesos productivos
5 Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.	Sumarse a la iniciativa	Iniciar estudios para analizar la factibilidad de reconversión de tierras.	Iniciar estudios para analizar la factibilidad de reconversión de tierras.	Iniciar estudios para analizar la factibilidad de reconversión de tierras.
6 Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.	Sumarse a la iniciativa	Buscar innovar sus procesos productivos	Buscar diferenciarse a través de la innovación	Buscar diferenciarse a través de la innovación

6.13 Conclusiones

Con las matrices desarrolladas se eligieron seis estrategias que permitiesen materializar los objetivos a largo plazo definidos. La elección de las estrategias se pudo realizar al aplicar los filtros correspondientes de las matrices FODA, PEYEA, Rumelt, entre otras, y se encontraron orientadas al desarrollo de la provincia en los sectores minero y lácteo, los cuales serán el vehículo a través del cual se podrán conseguir los fondos para progresivamente y en el tiempo esperado cubrir los objetivos relacionados a cobertura de servicios básicos y cuidado del medio ambiente.

Cabe mencionar que las estrategias señaladas se han considerado debido a que las actividades mineras y de la industria láctea son las que evidenciaron un mayor nivel de desarrollo y de crecimiento potencial, a pesar que en años pasados y en el presente no hayan podido trasladar beneficios económicos a la población; sin embargo, dicha circunstancia no determina que dichas actividades sean ineficientes para conseguir el desarrollo económico, pues como se ha analizado, diversas provincias en el ámbito internacional han basado su desarrollo en dichas actividades.

Finalmente, los objetivos a largo plazo que involucran aspectos sociales también merecen estrategias vinculadas, por lo que se debe considerar el carácter interactivo de las estrategias, en tanto que el desarrollo de las estrategias referidas a aspectos económicos en la medida que vayan adquiriendo suficiente entidad y alcance, terminaran siendo la fuente de recursos económicos que permitirán reducir los problemas de falta de infraestructura de de servicios básicos y contaminación ambiental.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo alineados a los objetivos de largo plazo planteados, permitirán alcanzarlos mediante su ejecución.

OLP 1. Incrementar progresivamente la inversión anual en actividades mineras, de S/ 123 millones en el año 2016 a S/ 650 millones en el 2027.

OCP 1.1. Para el 2019, facilitar la ampliación de proyecto minero Cerro Corona, con una inversión superior a S/ 162'000,000 soles en coordinación con Minera Golds Fields La Cima. Acciones: Sensibilizar a la comunidad sobre importancia actividad minera y Acreditar cumplimiento de estándares de no contaminación.

OCP 1.2. Para el año 2020, facilitar explotación efectiva de proyectos mineros Antahuatay, Ciénaga Sur y Cuyacpampa, con una inversión proyectada de S/ 325'000,000 soles, en coordinación con Compañía Minera Coimolache S.A.

Acciones: Ejecutar programa ad hoc con la población de la zona de influencia y establecer mesa de diálogo que monitoree cumplimiento de estándares de no contaminación.

OCP 1.3. Para el año 2023, alcanzar los S/. 400'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc. Acciones: Conformar alianza con gremios mineros de Cajamarca para promover la minería en la Región y Coordinar acciones con el Poder Ejecutivo para asegurar flujo de inversión.

OCP 1.4. Para el año 2024, alcanzar los S/. 550'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc. Acciones: Conformar parque industrial minero en Hualgayoc y controlar número de empresas de servicios mineras establecidas en la zona.

OCP 1.5. Alcanzar S/ 620'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc al año 2025. Acciones: Consolidar parque industrial minero en Hualgayoc y monitorear

crecimiento de número de empresas de servicios mineras establecidas en la zona.

OCP 1.6. Al año 2027, alcanzar los S/ 650'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc. Acciones: Expandir clúster minero de Hualgayoc y establecer alianzas con distritos mineros de renombre mundial para compartir tecnología y practicas productivas.

OLP 2. Incrementar progresivamente las ventas anuales de leche de S/ 44 millones registrada en el año 2016 a S/ 220 millones de ventas anuales de leche al año 2027.

OCP 2.1. Incrementar en 100% el número de vacas de ordeño al 2019, empleando preferencialmente inseminación para mejorar la productividad del ganado, y luego incrementar 50% cada año el número de cabezas respecto del año anterior, hasta el 2027. Acciones: Familiarizar a la comunidad con los beneficios de la inseminación y Asegurar cobertizos y establos suficientes para el crecimiento del ganado.

OCP 2.2. Al 2018, establecer cuatro alianzas con las importantes entidades del sector financiero para facilitar acceso a crédito a la totalidad de productores lecheros que no registren historial de incumplimientos. Acciones: Formalizar actividades de productores lecheros y Establecer alianzas con fondos de cooperación internacional.

OCP 2.3. Al 2019, mejorar la alimentación del 100% del ganado a través de cultivos de semillas para suplir falta de forraje. Acciones: Destinar tierras para asegurar alimentación del ganado y Incrementar superficie de pasto cultivado.

OCP 2.4. Al 2020, garantizar que el 100 % de la producción lechera tenga controles sanitarios. Acciones: Impulsar crecimiento de infraestructura de cadena de frio, envases, acopio, entre otros y Controlar la calidad e inocuidad del producto

OCP 2.5. Al 2021, eliminar fragmentariedad de productores, conformando dos o máximo tres organizaciones vinculadas a la producción de leche. Acciones: Impulsar

asociaciones de productores para conseguir mejoras de costos y márgenes de rentabilidad y Generar mayor número de empresas formales.

OCP 2.6. Implementar al 2022, un programa semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria a los productores lecheros.

Acciones: Implementar el Centro de Especialización de Actividades Lácteas y Establecer mecanismos de sanción para incumplimientos de estándares de la industria.

OLP3. Incrementar progresivamente las ventas anuales de queso de S/ 48 millones en el año 2016 a S/ 240 millones de ventas en el año 2027.

OCP 3.1. Al 2019, facilitar acceso al crédito al 100% de productores queseros que no tengan historial de incumplimientos crediticios. Acciones: Formalizar actividades de productores queseros y Establecer alianzas con fondos de cooperación internacional.

OCP 3.2. Al 2020, tener formalizado el 100% de los canales de comercialización de productos. Acciones: Mejorar condiciones de transporte del producto y Conseguir nuevos mercados formales de venta.

OCP 3.3. Al 2020, asegurar que el 100 % de quesos producidos apruebe controles sanitarios. Acciones: Impulsar crecimiento de infraestructura y tecnología, envases, entre otros y Controlar la calidad e inocuidad del producto.

OCP 3.4. Al 2021, constituir máximo dos gremios de queseros en la provincia.

Acciones: Impulsar asociaciones de productores para conseguir mejoras de costos y márgenes de rentabilidad y Generar mayor número de empresas formales.

OCP 3.5. Implementar al 2022, un programas semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria. Acciones: Implementar el Centro de Especialización de Actividades Lácteas y Establecer mecanismos de sanción para incumplimientos de estándares de la industria.

OCP 3.6. Al 2023, alcanzar el registro de denominación de origen para productos lácteos. Acciones: Iniciar trámites pertinentes y Asegurar cumplimiento de requisitos exigidos para conseguir y mantener la denominación de origen.

OLP 4. Incrementar progresivamente la tasa de actividad de la PEA de Hualgayoc de 69.6% en el 2007 al 100% en el 2027, prioritariamente en la industria láctea y actividades mineras.

OCP 4.1. Al 2019, contar con el 100% del programa de capacitación en industrias lácteas y mineras, diseñado, financiado y ejecutándose. Acciones: Garantizar disponibilidad de fondos para cubrir costos de capacitación y Establecer mecanismos de capacitación con beneficios adicionales para los estudiantes.

OCP 4.2. Al 2020, contar con una ordenanza provincial y distrital que regule incentivos tributarios y administrativos a las empresas que registren crecimiento de empleo. Acciones: Coordinar con gobierno central beneficios para empleadores y empleados y Fomentar acceso a vivienda en centros urbanos de la provincia.

OCP 4.3. Al 2021, ejecutar convenios con tres colegios públicos de Hualgayoc para impartir las capacitaciones en industrias láctea y minera, uno en cada distrito de la provincia. Acciones: Coordinar con Gobierno Regional los convenios correspondientes y Establecer mecanismos de seguridad para los bienes tecnológicos utilizados en la enseñanza.

OCP 4.4. Asegurar al 2022 que el 70% de los trabajadores de la industria láctea sean pobladores locales, incluyendo cargos especializados. Acciones: Fomentar el emprendimiento en la comercialización de productos en otras ciudades y Fomentar presencia local en cadena de transporte de productos.

OCP 4.5. Asegurar que el 2022, el 100 % de recursos de los programas de responsabilidad social de empresas mineras sean ejecutados de conformidad con los

fines municipales. Acciones: Destinar fondos de responsabilidad social para actividades productivas mineras y lácteas y Establecer mesa de diálogo para controlar cobertura eficiente con mano de obra local de puestos de trabajo.

OCP 4.6. Incrementar el porcentaje de la PEA capacitada a razón de 3% anual desde el año 2017 al año 2027. Acciones: Llevar registros confiables de la evolución del mercado laboral local y Establecer mecanismos de sanción en la industria a prácticas de informalidad laboral.

OLP5. Ampliar la cobertura de agua, desagüe y electricidad al 100% de las viviendas al año 2027, siendo que en el año 2005, la cobertura de agua fue de 55.4%, desagüe 13.6% y electricidad 14.2%.

OCP 5.1. En el 2019 censar al 100 % el estado de cobertura de agua, luz y desagüe en los hogares de la provincia. Acciones: Coordinar con INEI censo local y Establecer cooperación de empresas de servicios involucradas.

OCP 5.2. Al 2020, comprometer el 40% del canon minero para asegurar costos de inicio de la inversión en saneamiento. Acción: Establecer fideicomiso sobre canon destinado para asegurar pago con compromiso de retorno.

OCP 5.3. Al 2021, ejecutar 132 mesas de diálogo en cada pueblo de la provincia fomentando políticas de agrupamiento en centros urbanos de la provincia y vivienda en propiedad horizontal. Acciones: Garantizar servicios a población involucrada y Incentivar otorgamiento de beneficios directos a población movilizada

OCP 5.4. Al 2024, contar con cobertura al 70% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia. Acciones: Realizar censo y mecanismo de control de cumplimiento de cobertura y Controlar calidad en la prestación de los servicios.

OCP 5.5. Al 2026, contar con cobertura al 80% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia. Acciones: Realizar censo y mecanismo de control de cumplimiento de cobertura y Controlar calidad en la prestación de los servicios.

OLP6. Eliminar para el año 2027 los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017, manteniendo la cantidad de nuevos pasivos por debajo de los 100 anuales desde el año 2027.

OCP 6.1. En el 2018 realizar un estudio para corroborar al 100 % la cantidad exacta de pasivos ambientales en curso en la provincia. Acciones: Priorizar atención de pasivos urgentes y Controlar atención efectiva de no generación de más pasivos ambientales.

OCP 6.2. Al 2019, implementar un equipo especializado a cargo de monitorear el trabajo de remediación de los actuales conflictos en las 173 zonas ya identificadas a fin de establecer procesos, buenas prácticas y plan de acción. Acciones: Establecer autoridad autónoma para controlar las tareas de remediación y Dotar de presupuesto suficiente a dicha autoridad.

OCP 6.3. Al 2020, asegurar aporte extraordinario anual de las empresas mineras para pasivos que no cuentan con financiamiento. Acciones: Comprometer aporte a acciones vinculadas para explotación minera sostenible y Mejorar dialogo con organizaciones sociales anti mineras.

OCP 6.4. Al 2021, contar con acuerdos con el 100 % de empresas mineras que evidencie transparencia en el cumplimiento de estándares ambientales. Acciones: Publicar cumplimiento de indicadores mínimos de explotación e Involucrar en mesas de diálogo con entidades anti mineras respecto de los mencionados cumplimientos.

OCP 6.5. Al 2023, tener coberturado el esquema financiero para la remediación del 100% de los pasivos ambientales. Garantizar fondos para la remediación. Acciones:

Establecer fideicomiso sobre las partidas destinadas a efectos de asegurar la intangibilidad legal de los fondos económicos, evitando malversación de fondos y destinos diferentes a dichos fondos; y Comprometer recursos estatales en el presupuesto asignado, mediante la participación de funcionarios municipales en el proceso de generación y determinación del presupuesto público.

OCP 6.6. Al 2026, eliminar 950 de los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017. Acciones: Establecer registros administrativos que permitan monitorear el adecuado cumplimiento del plan de remediación, controlando los aspectos físicos de los trabajos realizados mediante inspecciones en el mismo lugar de los territorios remediados y Abandonar zonas en las cuales la contaminación pueda ser riesgosa para la salud de los pobladores, no permitiendo la constitución o la permanencia de grupos de pobladores que puedan estar expuestos a los focos de contaminación, minimizando de dicha manera los riesgos existentes.

Tabla 37

Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Hualgayoc

OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Incrementar progresivamente la inversión anual en actividades mineras, de S/ 123 millones en el año 2016 a S/ 650 millones en el 2027.	Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de leche de S/ 44 millones registrada en el año 2016 a S/ 220 millones de ventas anuales netas de leche al año 2027.	Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de queso de S/ 48 millones en el año 2016 a S/ 240 millones de ventas netas en el año 2027.	Incrementar progresivamente la tasa de actividad de la PEA de Hualgayoc de 69.6% en el 2007 al 100% en el 2027, prioritariamente en la industria láctea y actividades mineras.	Ampliar la cobertura de agua, desagüe y electricidad al 100% de las viviendas al año 2027, siendo que en el año 2005, la cobertura de agua fue de 55.4%, desagüe 13.6% y electricidad 14.2%.	Eliminar para el año 2027 los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017, manteniendo la cantidad de nuevos pasivos por debajo de los 100 anuales desde el año 2027.
OCP 11 Para el 2019, facilitar la ampliación de proyecto minero Cerro Corona, con una inversión superior a S/ 162'000,000 soles en coordinación con Minera Golds Fields La Cima.	OCP 21 Incrementar en 100% el número de vacas de ordeño al 2019, empleando preferencialmente inseminación para mejorar la productividad del ganado, y luego incrementar 50% cada año el número de cabezas respecto del año anterior, hasta el 2027.	OCP 31 Al 2019, facilitar acceso al crédito al 100% de productores queseros que no tengan historial de incumplimientos crediticios.	OCP 41 Al 2019, contar con el 100% del programa de capacitación en industrias lácteas y mineras, diseñado, financiado y ejecutándose.	OCP 51 En el 2019 censar al 100 % el estado de cobertura de agua, luz y desagüe en los hogares de la provincia.	OCP 61 En el 2018 realizar un estudio para corroborar al 100 % la cantidad exacta de pasivos ambientales en curso en la provincia.
OCP 12 Para el año 2020, facilitar explotación efectiva de proyectos mineros Antahuatay, Ciénaga Sur y Cuyacpampa, con una inversión proyectada de S/ 325'000,000 soles, en coordinación con Compañía Minera Coimolache S.A.	OCP 22 Al 2018, establecer cuatro alianzas con las importantes entidades del sector financiero para facilitar acceso a crédito a la totalidad de productores lecheros que no registren historial de incumplimientos.	OCP 32 Al 2020, tener formalizado el 100% de los canales de comercialización de productos.	OCP 42 Al 2020, contar con una ordenanza provincial y distrital que regule incentivos tributarios y administrativos a las empresas que registren crecimiento de empleo.	OCP 52 Al 2020, comprometer el 40% del canon minero para asegurar costos de inicio de la inversión en saneamiento.	OCP 62 Al 2019, implementar un equipo especializado a cargo de monitorear el trabajo de remediación de los actuales conflictos en las zonas ya identificadas a fin de establecer procesos, buenas prácticas y plan de acción.
OCP 13 Para el año 2023, alcanzar los S/ 400'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	OCP 23 Al 2019, mejorar la alimentación del 100% del ganado a través de cultivos de semillas para suplir falta de forraje.	OCP 33 Al 2020, asegurar que el 100 % de quesos producidos apruebe controles sanitarios.	OCP 43 Al 2021, ejecutar convenios con tres colegios públicos de Hualgayoc para impartir las capacitaciones en industrias láctea y minera, uno en cada distrito de la provincia.	OCP 53 Al 2021, ejecutar 132 mesas de diálogo en cada pueblo de la provincia fomentando políticas de agrupamiento en centros urbanos de la provincia y vivienda en propiedad horizontal.	OCP 63 Al 2020, asegurar aporte extraordinario anual de las empresas mineras para pasivos que no cuentan con financiamiento.
OCP 14 Para el año 2024, alcanzar los S/ 550'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	OCP 24 Al 2020, garantizar que el 100 % de la producción lechera tenga controles sanitarios.	OCP 34 Al 2021, constituir máximo dos gremios de queseros en la provincia.	OCP 44 Asegurar al 2022 que el 70% de los trabajadores de la industria láctea sean pobladores locales, incluyendo cargos especializados.	OCP 54 Al 2024, contar con cobertura al 70% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	OCP 64 Al 2021, contar con acuerdos con el 100 % de empresas mineras que evidencie transparencia en el cumplimiento de estándares ambientales.
OCP 15 Alcanzar S/ 620'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc al año 2025.	OCP 25 Al 2021, eliminar fragmentariedad de productores, conformando dos o máximo tres organizaciones vinculadas a la producción de leche.	OCP 35 Implementar al 2022, un programas semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria.	OCP 45 Asegurar que el 2022, el 100 % de recursos de los programas de responsabilidad social de empresas mineras sean ejecutados de conformidad con los fines municipales.	OCP 55 Al 2026, contar con cobertura al 80% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	OCP 65 Al 2023, tener coberturado esquema financiero para la remediación del 100% de los pasivos ambientales. Garantizar fondos para la remediación.
OCP 16 Al año 2027, alcanzar los S/ 650'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	OCP 26 Implementar al 2022, un programa semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria a los productores lecheros.	OCP 36 Al 2023, alcanzar el registro de denominación de origen para productos lácteos.	OCP 46 Incrementar el porcentaje de la PEA capacitada a razón de 3% anual desde el año 2017 al año 2027.		OCP 66 Al 2026, eliminar 950 de los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017.

7.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

En el presupuesto de Hualgayoc se observó la gran importancia que tienen los recursos asignados por concepto de canon minero, los cuales llegaron a las municipalidades provinciales y distritales, en montos que en conjunto fueron de S/ 28 millones de soles para el año 2015. Adicionalmente, observó que las empresas mineras más grandes contribuyeron mediante acciones de responsabilidad social o a través de la mesas de dialogo concertado, con sumas que ayudaron al presupuesto público establecido. Adicionalmente, se esperó que organismos internacionales a través de fondos de cooperación contribuyan con la carga presupuestal, además de las partidas específicas que el Gobierno Central destine para tal fin, según se mostró en la Tabla 38.

Se observó además que el presupuesto asignado a la provincia se encontró subutilizado, toda vez que se verificó que se contó con más de S/ 80 millones, que año a año se han encontrado en las arcas municipales sin que los mismos se ejecuten, lo cual en las condiciones de pobreza en las cuales se han encontrado todos los indicadores de Hualgayoc, representó una falta de previsión y de ejecución de gasto que excedió largamente los gastos corrientes de la Municipalidad ascendentes alrededor de 25% del monto mencionado y que guardaron correlación con los ingresos corrientes. Las transferencias realizadas por el Gobierno Central por concepto de canon minero han sido relevantes, en perjuicio de los montos provenientes de la recaudación tributaria, los cuales han sido realmente ínfimos.

Tabla 38

Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Hualgayoc

Objetivos de corto plazo	Asignación de Recursos			
	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP 11 Para el 2019, facilitar la ampliación de proyecto minero Cerro Corona, con una inversión superior a S/ 162'000,000 soles en coordinación con Minera Golds Fields La Cima.	Profesionales especialistas en la industria minera, con altos conocimientos técnicos y preocupados por la preservación del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de explotación minera de última generación.	S/ 162'000,000 soles en recursos de la minera Gold Fields.
OCP 12 Para el año 2020, facilitar explotación efectiva de proyectos mineros Antahuatay, Ciénaga Sur y Cuyacpampa, con una inversión proyectada de S/ 325'000,000 soles, en coordinación con Compañía Minera Coimolache S.A.	Profesionales especialistas en la industria minera, con altos conocimientos técnicos y preocupados por la preservación del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de exploración minera de última generación.	S/ 325'000,000 soles en recursos propios de la minera a cargo de las exploraciones.
OCP 13 Para el año 2023, alcanzar los S/ 400'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Profesionales altamente competitivos, innovadores y con profunda vocación por el cuidado del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de exploración y explotación minera de última generación.	S/ 400'000,000 soles en recursos de las mineras.
OCP 14 Para el año 2024, alcanzar los S/ 550'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Profesionales altamente competitivos, innovadores y con profunda vocación por el cuidado del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de exploración y explotación minera de última generación.	S/ 550'000,000 soles en recursos propios de la(s) minera(s) a cargo de las exploraciones.
OCP 15 Alcanzar S/ 620'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc al año 2025.	Profesionales altamente competitivos, innovadores y con profunda vocación por el cuidado del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de exploración y explotación minera de última generación.	S/ 620'000,000 soles en recursos propios de la(s) minera(s) a cargo de las exploraciones.
OCP 16 Al año 2027, alcanzar los S/ 650'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Profesionales altamente competitivos, innovadores y con profunda vocación por el cuidado del medio ambiente.	Maquinarias y equipos mineros. Nuevas concesiones mineras de ser el caso.	Maquinaria y equipamiento de exploración y explotación minera de última generación.	S/ 650'000,000 soles en recursos propios de la(s) minera(s) a cargo de las exploraciones.
OCP 21 Incrementar en 100% el número de vacas de ordeño al 2019, empleando preferencialmente inseminación para mejorar la productividad del ganado, y luego incrementar 50% cada año el número de cabezas respecto del año anterior, hasta el 2027.	Personal experimentado, con experiencia en el sector lácteo.	Maquinarias y equipos mineros para la industria láctea.	Laboratorios	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc.
OCP 22 Al 2018, establecer cuatro alianzas con las importantes entidades del sector financiero para facilitar acceso a crédito a la totalidad de productores lecheros que no registren historial de incumplimientos.	Personal especializado en economía y finanzas, preferentemente con experiencia en atención a micro y pequeña empresa.	Sucursales o puntos de atención financiera.	Plataformas virtuales para la realización de movimientos financieros; asimismo cajeros automáticos.	Recursos propios de las entidades financieras.
OCP 23 Al 2019, mejorar la alimentación del 100% del ganado a través de cultivos de semillas para suplir falta de forraje.	Profesionales y técnicos altamente competitivos, innovadores y con amplia experiencia en el sector lácteo.	Plantas productivas e infraestructura vial.	Maquinaria de producción láctea de última generación.	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de los productores lecheros.
OCP 24 Al 2020, garantizar que el 100 % de la producción lechera tenga controles sanitarios.	Profesionales y técnicos competitivos, con amplia experiencia en el sector lácteo.	Maquinarias y equipos para control sanitario.	Laboratorios de controles sanitarios	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de los productores lecheros.
OCP 25 Al 2021, eliminar fragmentariedad de productores, conformando dos o máximo tres organizaciones vinculadas a la producción de leche.	Profesionales y técnicos altamente competitivos, innovadores y con amplia experiencia en el sector lácteo.	Implementar local para reuniones gremiales	Facilidades de comunicación internet, telefonía para agremiados.	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de los productores lecheros.

Objetivos de corto plazo	Asignación de Recursos			
	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP 31 Al 2019, facilitar acceso al crédito al 100% de productores queseros que no tengan historial de incumplimientos crediticios.	Personal capacitado en cultura financiera	Local para brindar información sobre finanzas personales.	Medios de pagos bancarios y por internet.	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de los productores lecheros.
OCP 32 Al 2020, tener formalizado el 100% de los canales de comercialización de productos.	Personal especializado en marketing, preferentemente con experiencia en atención a micro y pequeña empresa.	Red de oficinas de comercialización en principales destinos de ventas	Plataformas virtuales para la realización de movimientos financieros; asimismo cajeros automáticos.	Recursos propios de la provincia.
OCP 33 Al 2020, asegurar que el 100 % de quesos producidos apruebe controles sanitarios.	Personal con experiencia en controles sanitarios lácteos.	Locales para realizar controles en la provincia	Equipos modernos y rápidos para el detalle.	Recursos propios de los productores lecheros
OCP 34 Al 2021, constituir máximo dos gremios de queseros en la provincia.	Facilitadores de acuerdos gremiales	Locales para realizar reuniones gremiales	Facilidades de comunicación internet, telefonía para agremiados.	Recursos propios de los productores lecheros
OCP 35 Implementar al 2022, un programas semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria.	Profesionales y técnicos altamente competitivos, innovadores y con amplia experiencia en el sector lácteo.	Implementar local para capacitaciones	Facilidades de aprendizaje por internet.	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de los productores de quesos.
OCP 36 Al 2023, alcanzar el registro de denominación de origen para productos lácteos.	Profesionales familiarizados con obtención denominación de origen	Infraestructura requerida para obtención denominación	Maquinaria de producción láctea de última generación.	Recursos propios y obtenidos de financiamiento a cargo de productores lácteos.
OCP 41 Al 2019, contar con el 100% del programa de capacitación en industrias lácteas y mineras, diseñado, financiado y ejecutándose.	Profesionales y técnicos altamente competitivos, innovadores y con amplia experiencia en el sector lácteo.	Implementar local para capacitaciones	Facilidades de aprendizaje por internet.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.
OCP 42 Al 2020, contar con una ordenanza provincial y distrital que regule incentivos tributarios y administrativos a las empresas que registren crecimiento de empleo.	Profesionales especialistas en crecimiento empresarial	Sala de reuniones.	Conexión a internet y equipos celulares para coordinar con postores vía web.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc
OCP 43 Al 2021, ejecutar convenios con tres colegios públicos de Hualgayoc para impartir las capacitaciones en industrias láctea y minera, uno en cada distrito de la provincia.	Facilitadores en gestión pública	Centros educativos nacionales en la provincia Hualgayoc.	Recursos de ofimática, audiovisuales y de telecomunicaciones.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc
OCP 44 Asegurar al 2022 que el 70% de los trabajadores de la industria láctea sean pobladores locales, incluyendo cargos especializados.	Encuestadores de empleo	Control físico de planillas de empleadores	Recursos de ofimática.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc
OCP 45 Asegurar que el 2022, el 100 % de recursos de los programas de responsabilidad social de empresas mineras sean ejecutados de conformidad con los fines municipales.	Especialistas en relaciones comunitarias	Locales para reuniones entre grupos de interés	Recursos de ofimática, audiovisuales y de telecomunicaciones.	Recursos de empresas mineras
OCP 46 Incrementar el porcentaje de la PEA capacitada a razón de 3% anual desde el año 2017 al año 2027.	Docentes experimentados, con experiencia en el sector privado y con profundo sentido de responsabilidad social.	Centros educativos nacionales en la provincia Hualgayoc.	Recursos de ofimática, audiovisuales y de telecomunicaciones.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.
OCP 51 En el 2019 censar al 100 % el estado de cobertura de agua, luz y desagüe en los hogares de la provincia.	Personal con experiencia levantando información en zonas urbanas y rurales.	Material físico y logístico para llevar a cabo el censo.	Bases de Datos y software censal.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.

Objetivos de corto plazo	Asignación de Recursos			
	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP 53 Al 2021, ejecutar 132 mesas de diálogo en cada pueblo de la provincia fomentando políticas de agrupamiento en centros urbanos de la provincia y vivienda en propiedad horizontal.	Facilitadores y coordinadores.	Maquinaria, herramientas y equipos mecánicos y eléctricos.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de las empresas proveedores de electricidad, agua y desagüe.
OCP 54 Al 2024, contar con cobertura al 70% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	Facilitadores y coordinadores.	Maquinaria, herramientas y equipos mecánicos y eléctricos.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de las empresas proveedores de electricidad, agua y desagüe.
OCP 55 Al 2026, contar con cobertura al 80% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	Facilitadores y coordinadores.	Maquinaria, herramientas y equipos mecánicos y eléctricos.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de las empresas proveedores de electricidad, agua y desagüe.
OCP 61 En el 2018 realizar un estudio para corroborar al 100 % la cantidad exacta de pasivos ambientales en curso en la provincia.	Profesionales especializados en saneamiento y en la remediación de pasivos ambientales.	Material físico y logístico para llevar a cabo el estudio.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional, del Gobierno Central y de ONGs.
OCP 62 Al 2019, implementar un equipo especializado a cargo de monitorear el trabajo de remediación de los actuales conflictos en las zonas ya identificadas a fin de establecer procesos, buenas prácticas y plan de acción.	Profesionales especializados en saneamiento y en la remediación de pasivos ambientales.	Material físico y logístico para llevar a cabo el monitoreo.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional, del Gobierno Central y de ONGs.
OCP 63 Al 2020, asegurar aporte extraordinario anual de las empresas mineras para pasivos que no cuentan con financiamiento.	Facilitadores y coordinadores.	Sala de reuniones.	Recursos de ofimática, audiovisuales y de telecomunicaciones.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc y de ONGs.
OCP 64 Al 2021, contar con acuerdos con el 100 % de empresas mineras que evidencie transparencia en el cumplimiento de estándares ambientales.	Profesionales especializados en saneamiento y en la remediación de pasivos ambientales.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.
OCP 65 Al 2023, tener coberturado el esquema financiero para la remediación del 100% de los pasivos ambientales. Garantizar fondos para la remediación.	Profesionales especializados en saneamiento y en la remediación de pasivos ambientales.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.
OCP 66 Al 2026, eliminar 950 de los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017.	Profesionales especializados en saneamiento y en la remediación de pasivos ambientales.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Software de gestión de proyectos - MS Project.	Recursos propios de la provincia de Hualgayoc, del Gobierno Regional y del Gobierno Central.

7.3 Políticas de cada estrategia

Estrategia 1. Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia.

1. Propiciar la suscripción de acuerdos complementarios que permitan reducir los niveles de impacto ambiental negativo ocasionados por la minería.
2. Evitar la realización de marchas y paralizaciones como medio de presión ante las autoridades, pues son a su vez perjudiciales a toda la región.
3. Promover la participación de los gremios empresariales locales no mineros en el grupo de presión que se conforme.
4. Promover que los acuerdos arribados sean sensatos en cuanto al cuidado del medio ambiente sin que ello implique la fuga de las inversiones mineras hacia otros países.
5. Fomentar el dialogo alturado entre las comunidades y las autoridades, a fin de de que se arriben a acuerdos viables bajo un esquema win win.

Estrategia 2. Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento al canon minero.

1. Promover la realización de censos anuales sobre los niveles de acceso a los servicios básicos, de salud y educación; asimismo de crecimiento de la PEA.
2. Promover que la ejecución de obras en servicios básicos tenga como punto de partida el agua y la salud, destacando que los primeros beneficiarios deben corresponder a las zonas más deprimidas de la provincia.
3. Estimular la participación activa de la población en la ejecución de las obras de acceso a los servicios básicos; asimismo a toda obra que suponga beneficio directo para la comunidad.

4. Hacer pública y evidente la participación de la minería a través del canon en la ejecución de obras para el bien de la comunidad.
5. Promover la correcta ejecución de las obras a través de la contratación de pobladores que se encuentren previamente capacitados en las tareas a ejecutar.

Estrategia 3. Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad.

1. Evitar la realización de marchas y paralizaciones como medio de presión ante las autoridades, pues son a su vez perjudiciales a toda la región.
2. Promover que los acuerdos arribados sean sensatos en cuanto al cuidado del medio ambiente sin que ello implique la fuga de las inversiones mineras hacia otros países.
3. El desarrollo sostenible de la comunidad se traduce en el aseguramiento de los servicios básicos, de salud y educación para la comunidad.
4. Propiciar la participación de la comunidad en la exposición de problemáticas; asimismo, de propuestas de aseguramiento del cuidado del medio ambiente.
5. En la conformación del comité multisectorial se priorizara la presencia de antes técnicos y autónomos dejando de lado las motivaciones políticas en la medida que no cuenten con argumentos sólidos para sus posiciones.

Estrategia 4. Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional.

1. Asegurar que los aspectos de higiene y sanidad sean la base de los procesos productivos y que éstos se encuentren controlados y certificados por las entidades competentes.

2. Desarrollar procesos productivos de alta productividad a fin de poder reducir sustancialmente los costos, generando mayores rentabilidades incluso a menores precios de venta.
3. Desarrollar políticas de marketing enfocadas en la 4P's para lograr el posicionamiento de producto esperado: producto, precio, distribución y comunicación.
4. Promover la asociatividad entre los productores lácteos de la provincia con miras a generar alineamiento en torno a la calidad y precio justo de los productos que comercialicen.
5. Promover las coordinaciones necesarias con Promperú a fin de encaminar acciones tendientes a poder exportar en el mediano plazo.

Estrategia 5. Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea.

1. Realizar estudios técnicos independientes que permitan determinar las zonas propicias para la adecuación de tierras basados en criterios objetivos que impliquen beneficios concretos para las industrias ganaderas y lácteas.
2. El gobierno regional gestionara ante el gobierno nacional la provisión de las partidas presupuestales necesarias para llevar a cabo los estudios técnicos y la propia reconversión de tierras.
3. Propiciar un convenio con la Universidad Nacional Agraria La Molina para la asistencia técnica necesaria en materia agrícola y de producción.
4. Fomentar que el proceso de reconversión de tierras sea paulatina y voluntaria de parte de los propietarios.
5. Desarrollar un programa de incentivos tributarios para la reconversión de tierras.

Estrategia 6. Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.

1. Promover el esquema de alianzas justas dejando de lado los intereses individuales que impidan generar confianza entre los participantes y que ello constituya un obstáculo para alcanzar los resultados esperados a largo plazo.
2. El gobierno y las autoridades regionales crearan el clima favorable para la formalización de las empresas a través del otorgamiento de incentivos tributarios para la provincia y la eliminación de barreras burocráticas.
3. Los gastos asociados a la seguridad social de los trabajadores formalmente empleados serán parcialmente asumidos por la provincia a través de la utilización de una parte menor de los ingresos provenientes del canon minero.
4. Las fiscalizaciones tributarias que se realicen a las empresas recientemente formalizadas estarán enfocadas en educar y facilitar, dejando de lado en principio la detección de incumplimientos con fines sancionatorios.
5. El Gobierno Regional hará seguimiento permanente a los procesos de alianza que se vayan generando, con la finalidad de resaltar el hecho de que las reformas que se implementen podrían significar largos periodos de adaptación antes de que los resultados de la formalización sean tangibles, siendo por ello necesario mantener la visión de largo plazo.

7.4 Estructura organizacional de la Provincia de Hualgayoc

Se propuso para la provincia un organigrama más moderno, similar al de las municipalidades de la Costa y estrictamente al de las municipalidades distritales de Lima, las

cuales manejan mayor presupuesto y cuentan con más personal, de lo que se pudo inferir que se hallen en mejores posibilidades de administrar sus recursos humanos y financieros.



Figura 33. Fotografía de la Municipalidad de Bambamarca. Tomado del Portal, por la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, 2016b. (<http://www.munibambamarca.gob.pe/index.php/municipalidad/directorio-municipal>).

7.5 Medio ambiente, ecología, y responsabilidad social

Siempre ha existido un grave problema social asociado a los problemas relacionados al cuidado del medio Ambiente. En efecto, Hualgayoc fue una de las provincias más afectadas por los pasivos mineros arrastrados desde la época de la Colonia, y que representaron que empresas privadas y públicas hayan causado graves daños al medio ambiente y que no han remediado en absoluto, dejando contaminación de ríos y de aguas que los residentes se han acostumbrado a tolerar debido a la larga e irresponsable tradición minera de la zona. Sin perjuicio de ello, actualmente las empresas que practican la gran minería cuentan con políticas para la remediación de pasivos y además ejecutan labores de responsabilidad social en la zona de influencia.

7.6 Recursos humanos y motivación

Los recursos humanos de la provincia han enfrentado la problemática asociada a la falta de cobertura de salud, desnutrición, esperanza reducida de vida, analfabetismo, población rural mayor a la urbana, entre otros factores que explicaron el círculo de la pobreza. Adicionalmente, es necesario cambiar patrones de conducta asociados exclusivamente a la explotación de la tierra como medio de asegurar la subsistencia, y procurar la capacitación de la población rural para que estén en capacidad de aumentar su producción, e incrementar sus ganancias, a efectos que puedan mejorar sus índices de vida y con ello traer beneficios tangibles en su zona, desapareciendo de dicha manera los problemas asociados a la falta de oportunidades y dando paso a nuevas y mayores inversiones que redunden en la calidad de vida de los pobladores.

7.7 Gestión del cambio

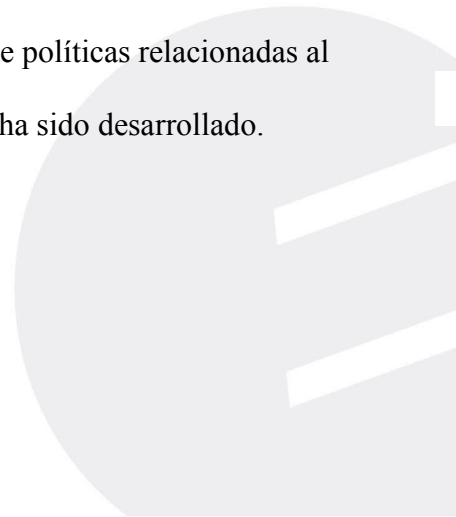
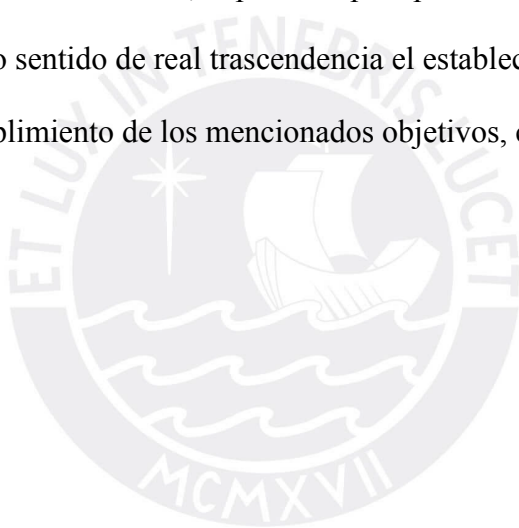
El cambio en Hualgayoc debió generarse a partir del cabal conocimiento del origen de la pobreza en la zona. Al respecto, diversos estudios señalaron que el problema de la zona ha sido la elevada cantidad de personas que viven en el ámbito rural, con poca educación y que se han dedicado a la actividad agrícola para autoconsumo, patrón cultural que se repitió desde hace varios siglos y que se ha instalado en la población, considerando dicha situación como normal o tradicional de la zona, siendo que corresponde en realidad a un acto de rechazo y rebeldía frente a dichas circunstancias de atraso y pobreza, puesto que de lo contrario el círculo de la pobreza continuará dejando pasar oportunidades.

Se requiere de autoridades y de líderes que sean honestos con sus electores, que ejecuten el gasto en las áreas deprimidas para la oportuna provisión de los servicios básicos que tanta falta hacen y que servirán para otorgar calidad de vida a los habitantes de la zona; además de emprender un programa de cultura que haga al poblador más abierto a ideas

empresariales nuevas, de otro tipo de actividades para poco a poco abandonar la explotación agrícola de autoconsumo.

7.8 Conclusiones

A efectos de asegurar la realización de los objetivos a largo plazo es conveniente establecer objetivos a corto plazo que aseguren el cumplimiento progresivo de los mencionados objetivos a largo plazo. En ese sentido, los OCP han sido establecidos guardando estricta concordancia con los OLP, pues de otra manera se estarían desviando recursos y esfuerzos a finalidades no establecidas en el presente plan estratégico. Asimismo, los objetivos a corto plazo deben asegurar los recursos correspondientes para su viabilidad, pues de lo contrario, el presente plan puede correr el riesgo de ser inejecutable, siendo en dicho sentido de real trascendencia el establecimiento de políticas relacionadas al cumplimiento de los mencionados objetivos, conforme ha sido desarrollado.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de control

El carácter interactivo del plan estratégico y los objetivos a corto plazo obligan a efectuar un control y seguimiento de los indicadores propuestos, pues de dicha forma se podrá identificar aquellos aspectos en los cuales los desempeños se encuentran por debajo de los niveles de cumplimiento requeridos, afectando la consecución de los objetivos. En consecuencia, el establecer adecuados indicadores, así como unidades de medida que realmente verifiquen aquellos aspectos determinantes para el éxito del plan, permitirá concentrar y dirigir los esfuerzos de la organización, evitando duplicidad de costos y de actividades en áreas no prioritarias.

8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores de aprendizaje interno se encuentran asociados al objetivo a largo plazo de incrementar el empleo en los sectores de minería e industria láctea. En efecto, sólo controlando que la población adquiera las habilidades concernientes a los sectores de la industria minera y láctea es posible que se asegure el empleo de dicha población en los mencionados sectores, contribuyendo a que los recursos económicos que se genera en la provincia también se empleen y se consuman en el mismo territorio por sus propios habitantes.

8.1.2 Procesos

Los indicadores vinculados a procesos están asociados a los objetivos a largo plazo relacionados a temas del desarrollo social de la población, esto es la cobertura de los servicios básicos y la efectiva remediación de los pasivos ambientales. Siendo que en el presente caso se debe recurrir a la ejecución de obras que permitan contar con la infraestructura pertinente para implementar la cobertura de los servicios básicos, además de asegurar que las empresas

pertinentes realicen la remediación ambiental, los indicadores tendrán elementos que permitan controlar la efectiva realización de dichas tareas.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de los Clientes en el tablero de control se encuentra determinada por el seguimiento que se debe efectuar a la venta y comercialización de la leche y del queso que se producirá en la provincia. En ese sentido, si se logra controlar el crecimiento progresivo de los volúmenes de producción y de los volúmenes de venta, se podrá asegurar que el flujo económico proveniente de dichas actividades incremente las actividades del sector lácteo y permita de dicha manera adquirir las competencias necesarias para alcanzar la denominación de origen buscada en el sector lácteo.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera en el tablero de control se encuentra vinculada principalmente al programa de inversiones que deben ejecutar las empresas mineras en las actividades mineras que se desarrollan en la provincia, pues considerando que se requieren grandes volúmenes de inversión, corresponde efectuar seguimiento a las efectivas inversiones vinculadas a los nuevos asientos mineros, nuevos campamentos, nuevas áreas de explotación, pads de lixiviación, equipamiento, entre otras actividades que permitan inferir que dicha inversión activará el flujo de intercambios de bienes y servicios vinculados a las actividades mineras.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Tabla 39

Cuadro de Mando Integral

OLP	OCP	Indicadores	Fórmula	Perspectiva	
	OCP 11	Para el 2019, facilitar la ampliación de proyecto minero Cerro Corona, con una inversión superior a S/ 162'000,000 soles en coordinación con Minera Golds Field La Cima.	Monto de inversión en cartera por año.	Monto invertido.	Financiera.
OLP1	OCP 12	Para el año 2020, facilitar explotación efectiva de proyectos mineros Antahuatay, Ciénaga Sur y Cuyacpampa, con una inversión proyectada de S/ 325'000,000 soles, en coordinación con Minera Coymolache S.A.	Monto de inversión anual proyectado para exploración.	Monto invertido.	Financiera.
	OCP 13	Para el año 2023, alcanzar los S/. 400'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Monto de inversión minera semestral.	Monto invertido.	Financiera.
	OCP 14	Para el año 2024, alcanzar los S/. 550'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Monto de inversión minera semestral.	Monto invertido.	Financiera.
	OCP 15	Alcanzar S/ 620'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc al año 2025.	Monto de inversión minera semestral.	Monto invertido.	Financiera.
	OCP 16	Al año 2027, alcanzar los S/ 650'000,000 soles de inversión minera en Hualgayoc.	Monto de inversión minera semestral.	Monto invertido.	Financiera.
	OCP 21	Incrementar en 100% el número de vacas de ordeño al 2019, empleando preferencialmente inseminación para mejorar la productividad del ganado, y luego incrementar 50% cada año el número de cabezas respecto del año anterior, hasta el 2027.	Cantidad de vacas incrementadas semestralmente.	Numero de vacas actual menos numero de vacas semestre anterior.	Aprendizaje y crecimiento.
OLP2	OCP 22	Al 2018, establecer cuatro alianzas con las importantes entidades del sector financiero para facilitar acceso a crédito a la totalidad de productores lecheros que no registren historial de incumplimientos.	Entidades con alianzas formalizadas	Entidades con alianzas formalizadas	Financiera.
	OCP 23	Al 2019, mejorar la alimentación del 100% del ganado a través de cultivos de semillas para suplir falta de forraje.	Número de animales enfermos o muertos	Número de animales enfermos o muertos/ Animales vivos	Procesos internos.
	OCP 24	Al 2020, garantizar que el 100 % de la producción lechera tenga controles sanitarios.	Leche controlada sanitariamente	Productos lácteos / Indicador de control realizado.	Procesos internos.
	OCP 25	Al 2021, eliminar fragmentariedad de productores, conformando dos o máximo tres organizaciones vinculadas a la producción de leche.	Número de gremios	Cantidad de gremios / Productores	Procesos internos.
	OCP 26	Implementar al 2022, un programa semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria a los productores lecheros.	Programa anual	Programa anual	Procesos internos.
	OCP 31	Al 2019, facilitar acceso al crédito al 100% de productores queseros que no tengan historial de incumplimientos crediticios.	Cantidad de productores con créditos aprobados	Cantidad de productores con créditos aprobados / Total de productores	Financiera.
OLP3	OCP 32	Al 2020, tener formalizado el 100% de los canales de comercialización de productos.	Canales de comercialización	Cantidad de canales existentes/ Cantidad de canales formalizados.	Clientes
	OCP 33	Al 2020, asegurar que el 100 % de quesos producidos apruebe controles sanitarios.	Cantidad de queso controlado	Queso controlado/ Queso producido	Clientes
	OCP 34	Al 2021, constituir máximo dos gremios de queseros en la provincia.	Número de gremios	Cantidad de gremios / Productores	Procesos internos.
	OCP 35	Implementar al 2022, un programas semestral de capacitación en buenas prácticas de producción y especialización en la industria.	Cantidad de queso producido al mes.	Producción mensual de queso.	Clientes
	OCP 36	Al 2023, alcanzar el registro de denominación de origen para productos lácteos.	Cantidad de queso producido al mes.	Producción mensual de queso.	Clientes
	OCP 41	Al 2019, contar con el 100% del programa de capacitación en industrias lácteas y mineras, diseñado, financiado y ejecutándose.	Programa capacitación	Programa capacitación	Aprendizaje y crecimiento.
OLP4	OCP 42	Al 2020, contar con una ordenanza provincial y distrital que regule incentivos tributarios y administrativos a las empresas que registren crecimiento de empleo.	Emisión de dos ordenanzas	Emisión de dos ordenanzas	Procesos internos.
	OCP 43	Al 2021, ejecutar convenios con tres colegios públicos de Hualgayoc para impartir las capacitaciones en industrias láctea y minera, uno en cada distrito de la provincia.	Convenios en ejecución	Convenios en ejecución	Aprendizaje y crecimiento.
	OCP 44	Asegurar al 2022 que el 70% de los trabajadores de la industria láctea sean pobladores locales, incluyendo cargos especializados.	Trabajadores locales en industria láctea	Trabajadores locales en industria láctea / Total de trabajadores industria láctea	Aprendizaje y crecimiento.
	OCP 45	Asegurar que el 2022, el 100 % de recursos de los programas de responsabilidad social de empresas mineras sean ejecutados de conformidad con los fines municipales.	Destino de recursos	Fondos de responsabilidad / Proyectos municipales	Financiera.
	OCP 46	Incrementar el porcentaje de la PEA capacitada a razón de 3% anual desde el año 2017 al año 2027.	Evolución de la PEA capacitada al año.	PEA capacitada / Total de PEA.	Aprendizaje y crecimiento.
	OCP 51	En el 2019 censar al 100 % el estado de cobertura de agua, luz y desagüe en los hogares de la provincia.	Censo realizado.	Censo realizado.	Procesos internos.
OLP5	OCP 52	Al 2020, comprometer el 40% del canon minero para asegurar costos de inicio de la inversión en saneamiento.	Nivel de acceso a los servicios básicos por año.	Cantidad de viviendas con servicios básicos / Total de viviendas.	Procesos internos.
	OCP 53	Al 2021, ejecutar 132 mesas de diálogo en cada pueblo de la provincia fomentando políticas de agrupamiento en centros urbanos de la provincia y vivienda en propiedad horizontal.	Nivel de acceso a los servicios básicos por año.	Cantidad de viviendas con servicios básicos / Total de viviendas.	Procesos internos.
	OCP 54	Al 2024, contar con cobertura al 70% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	Nivel de acceso a los servicios básicos por año.	Cantidad de viviendas con servicios básicos / Total de viviendas.	Procesos internos.
	OCP 55	Al 2026, contar con cobertura al 80% de servicios de agua, desagüe y electricidad, en los hogares de la provincia.	Nivel de acceso a los servicios básicos por año.	Cantidad de viviendas con servicios básicos / Total de viviendas.	Procesos internos.
	OCP 61	En el 2018 realizar un estudio para corroborar al 100 % la cantidad exacta de pasivos ambientales en curso en la provincia.	Estudio realizado.	Estudio realizado.	Procesos internos.
OLP6	OCP 62	Al 2019, implementar un equipo especializado a cargo de monitorear el trabajo de remediación de los actuales conflictos en las zonas ya identificadas a fin de establecer procesos, buenas prácticas y plan de acción.	Equipo de trabajo conformado.	Equipo de trabajo conformado.	Procesos internos.
	OCP 63	Al 2020, asegurar aporte extraordinario anual de las empresas mineras para pasivos que no cuentan con financiamiento.	Reuniones trimestrales realizadas.	Reuniones trimestrales realizadas.	Procesos internos.
	OCP 64	Al 2021, contar con acuerdos con el 100 % de empresas mineras que evidencie transparencia en el cumplimiento de estándares ambientales.	Cantidad anual de pasivos ambientales eliminados.	Cantidad de pasivos ambientales por eliminar.	Procesos internos.
	OCP 65	Al 2023, tener coberturado esquema financiero para la remediación del 100% de los pasivos ambientales. Garantizar fondos para la remediación.	Cantidad anual de pasivos ambientales eliminados.	Cantidad de pasivos ambientales por eliminar.	Procesos internos.
	OCP 66	Al 2026, eliminar 950 de los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017.	Cantidad anual de pasivos ambientales eliminados.	Cantidad de pasivos ambientales por eliminar.	Procesos internos.

8.3 Conclusiones

Una adecuada gestión de control de ejecución del presente plan sólo se podrá realizar a través de la conformación de indicadores que midan efectivamente el desempeño de aquellas áreas vitales para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos a corto plazo que conlleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Es pertinente señalar que la información que alimente a los indicadores debe cumplir con la condición de ser de calidad; pues de lo contrario, se correría el riesgo de trabajar con información no acorde a la realidad, pudiendo afectar ello el normal control del cumplimiento de los indicadores del presente plan estratégico.

El cuadro de mando integral ha consolidado los indicadores propuestos de manera directamente relacionada con los objetivos a corto plazo y los objetivos de largo plazo. En ese sentido, cualquiera de los indicadores propuestos cumple con la finalidad de poder graficar cuantitativamente el nivel de cumplimiento de los objetivos del presente plan, lo cual, aunando al efectivo control de las autoridades a cargo de su ejecución aseguran la consecución de los objetivos trazados. Cabe mencionar que además de los indicadores propuestos, es necesario también fomentar la aparición, desarrollo y consolidación de liderazgos locales que permitan continuar con la tarea trazada, ya que sin ellos no sería posible sostener el esfuerzo que demanda la ejecución del plan estratégico.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Hualgayoc

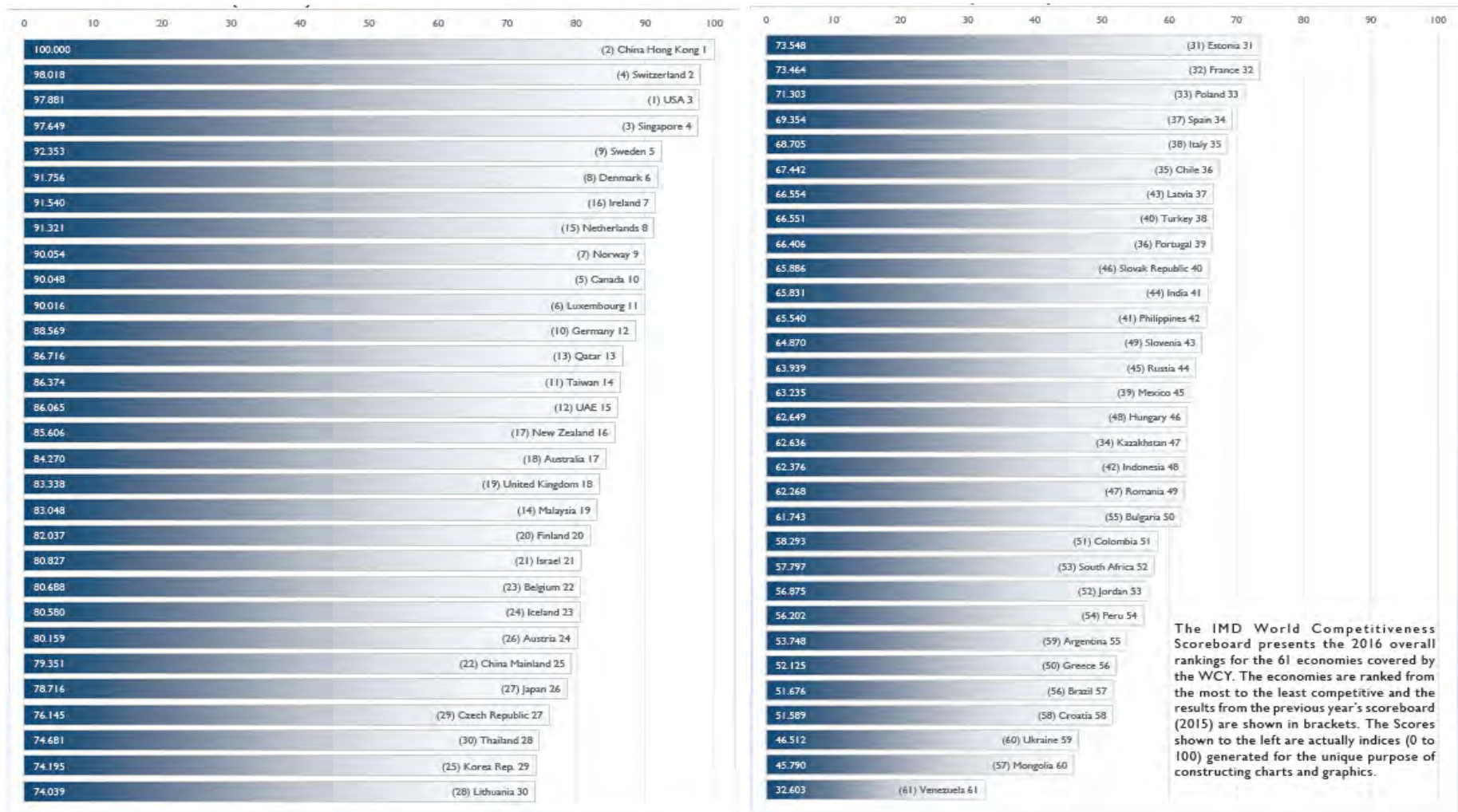
9.1 Análisis competitivo de la Provincia de Hualgayoc

De manera previa, y para situarnos en el entorno de competitividad del Perú y de Cajamarca, es pertinente señalar que anualmente, el IMD (Institute for Management Development) elabora un ranking de competitividad a nivel mundial, considerándose cuatro factores tales como desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura.

En el año 2016, el Perú ocupó el puesto 54, siendo que en alguna oportunidad se encontró en el puesto 43 de un ranking de 60 países tal como se mostró en la Figura 34, lo cual indicó que el Perú está retrocediendo en dicho indicador, por lo que es necesario avanzar con mayor determinación y constancia, ya que en el último ranking el Perú se encontró en una posición desfavorable.

Por otro lado, respecto a Cajamarca, se le consideró con una evaluación muy desfavorable dentro del extremo bajo, ocupando el puesto 24 de 26 en el ranking de competitividad regional a nivel nacional elaborado por la Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por lo que es necesario mejorar en los factores correspondientes para alcanzar mejores niveles de competitividad, según se pudo apreciar en la Figura 35.

Para efectos de analizar la competitividad de la provincia de Hualgayoc, se utilizó el Diamante de Porter, considerado como una de las mejores metodologías para el estudio de la misma, ya que además de brindar importancia a sus elementos, otorga importancia a la interrelación de los mismos.



The IMD World Competitiveness Scoreboard presents the 2016 overall rankings for the 61 economies covered by the WCY. The economies are ranked from the most to the least competitive and the results from the previous year's scoreboard (2015) are shown in brackets. The Scores shown to the left are actually indices (0 to 100) generated for the unique purpose of constructing charts and graphics.

Figura 34. Ranking of The World Competitiveness Scoreboard 2016. Tomado del *Ranking de Competitividad*, por el International Institute for Management Development (IMD), s.f.(<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>).

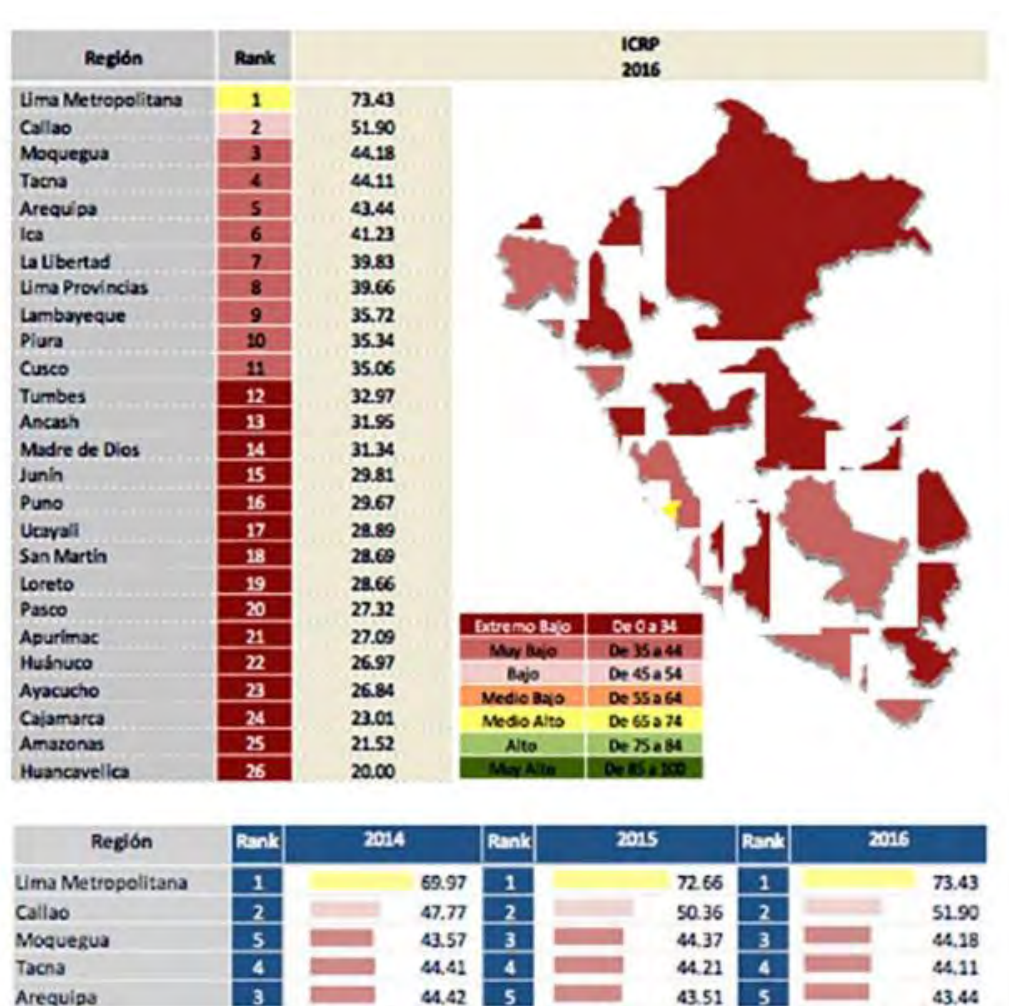


Figura 35. Índice de Competitividad Regional, 2016.

Tomado del *Índice de Competitividad Regional*, por la Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM), 2016.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/centrum/centrum-en-la-comunidad/indice-de-competitividad-regional/>).

Condiciones de los factores. En lo vinculado a los recursos físicos, Hualgayoc cuenta con abundantes recursos naturales, tradicionalmente vinculados a la minería y a la industria láctea, ya que se cuenta con minas en explotación de oro, cobre y plata, además de importantes concesiones mineras que vienen siendo exploradas para obtener dichos recursos. Asimismo, se cuenta con una gran red de ganaderos que producen leche y de más de 300 queserías donde se producen quesos principalmente frescos. Ello no es algo nuevo, siempre el sector minero y lácteo han producido riqueza, sin embargo los beneficios no se han materializado en desarrollo para la provincia. En lo pertinente a Infraestructura, existen muy

series desventajas, puesto que se carece casi de ella en la provincia, a excepción de la que utiliza la gran minería. Se requiere con urgencia servicios públicos básicos para toda la población, puestos de atención sanitaria, carreteras principales y de penetración completamente asfaltadas, entre otras urgencias que explican el motivo por el cual la provincia no puede despegar económicamente.

Recursos humanos. Los indicadores asociados al desarrollo humano tales como pobreza, analfabetismo, educación también demuestran niveles muy bajos que solo ratifican el olvido secular que ha tenido esta provincia, a pesar de haber sido importante centro de riqueza en el Virreinato y en la República, lo cual determina que no se pueda contar con trabajadores calificados, existe renuencia a las capacitaciones o no existen las mismas, además de estar desarrollado un fuerte individualismo en las labores productivas, circunstancias que implican que se debe efectuar una gran labor en dichas áreas, pues es importante que el recurso humano cuente con sus necesidades básicas cubiertas para alcanzar mejoras en la competitividad.

Tecnología. Solo se encuentra presente en la actividad de la gran minería, la cual utiliza los últimos adelantos a nivel mundial en lo relacionado a productividad y medio ambiente, además de utilizar un parque automotor e industrial de última generación. También existe presencia tecnológica en la industria láctea en un nivel menor de desarrollo, pues solo contados productores utilizan maquinaria de vanguardia en sus procesos, laboratorios, cadenas de frío, insumos trabajados, envasado y comercialización, siendo que la gran masa productora de leche y queso fresco no utiliza ninguna tecnología, todo lo realizan de manera completamente artesanal y sin ningún cuidado, lo cual representa un gran peligro para los consumidores y para la industria en sí misma.

Recursos de capital. Se adolece de fuentes directas que proporcionen capital para el desarrollo local. Se evidencia una muy mala utilización por parte del gobierno provincial y

distrital de los recursos del canon, no existe cooperativismo que asegure el uso de capital a mayor escala, ni tampoco se registran importantes partidas de financiamiento a través de la cooperación internacional, lo cual afecta de manera transversal a toda la cadena productiva.

Condiciones de la demanda. En general, la pobreza es generalizada en la provincia, por lo que no existe demanda local importante para ningún producto en la actualidad. En el caso de la minería, la explotación minera está destinada exclusivamente a los mercados internacionales, siendo que se puede a partir de la misma estimular el crecimiento de las actividades de servicios a la minería con toda la gama de empresas que ello representa, y que por su cercanía con los asentamientos mineros puede estar ubicada en el distrito de Hualgayoc.

En el caso de la producción de leche, esta depende en su gran mayoría de los requerimientos de los productores de quesos y del acopio que pueden realizar las empresas Gloria y Nestlé en la zona. Si existe efectivamente demanda por mayores cantidades de leche, puesto que se registra a nivel nacional mayores índices de consumo de la misma, e inclusive existe un proyecto de ley en el Congreso de la República en el presente año 2017 que busca el paralizar la importación de leche en polvo, lo cual necesariamente impactaría en el sector, por lo que queda claro que la demanda de leche responde a dos vertientes, una la necesaria para el desarrollo de la industria de quesos y otra para el uso industrial, ambas con perspectivas de crecimiento.

En lo relacionado a la producción de quesos, la demanda de los mismos está centralizada fuera de Cajamarca, principalmente en Lima Metropolitana, ciudad que por su gran densidad poblacional demanda gran cantidad de quesos frescos al menor precio posible, lo cual cumplen los productores queseros de Hualgayoc, siendo ello su principal error, en tanto un producto barato no genera valor para el consumidor ni para el productor, y no permite alcanzar ventaja competitiva ni diferenciación, esto a pesar de tener Hualgayoc gran

cantidad de productores que por actuar de manera informal y aislada no logran mejorar sus productos ni alcanzar mayores precios por los mismos.

Sectores relacionados y de apoyo. Este punto representa una de las grandes debilidades de la provincia, pues se tratan de realizar esfuerzos por salir de la pobreza pero siempre los mismos tienen resultados negativos, ya que no existe cultura de asociatividad, todo se realiza de manera individual, lo cual explica porque no se pueden alcanzar mejoras a pesar de comercializar en el caso de la industria láctea grandes volúmenes de leche y queso, y en el caso de la minería ello resulta más grave aún, ya que por siglos se han tenido explotación minera en la zona y los beneficios nunca se materializaron en la población, por el contrario solo dejaron contaminación, tanto las empresas mineras privadas como las empresas mientras estatales. En consecuencia, es necesario fomentar la cultura de confianza, solidaridad, objetivos comunes, liderazgo, mentalidad empresarial para poder emprender la tarea de superación de la pobreza.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. No existe desarrollado en la zona un grupo de empresas en la actividad minera o de la industria láctea que pueda generar competitividad. Si existen dos grandes empresas mineras que solo miran hacia afuera respecto del mercado de sus minerales más allá de sus esfuerzos en responsabilidad social, mientras que en el caso de la industria láctea solo tenemos mayormente productores de leche, algunos con un muy reducido número de cabezas de ganado o productores de quesos con muy poca infraestructura, salvo contadas excepciones, siendo que inclusive se elaboran productos con deficiencias que pueden afectar la cuotas ganadas en los mercados de Lima y de algunas ciudades costeras.

Efectuado el análisis de Competitividad, en la Figura 36 se esquematiza el Diamante de Porter con los factores que determinan la competitividad de la provincia de Hualgayoc; en el sobresale como hecho llamativo la falta de condiciones favorables para alcanzar el

desarrollo; sin embargo, ello se muestra en el sentido positivo de conocer los recursos disponibles, que aunque escasos, son los que ayudaran a alcanzar los objetivos trazados.

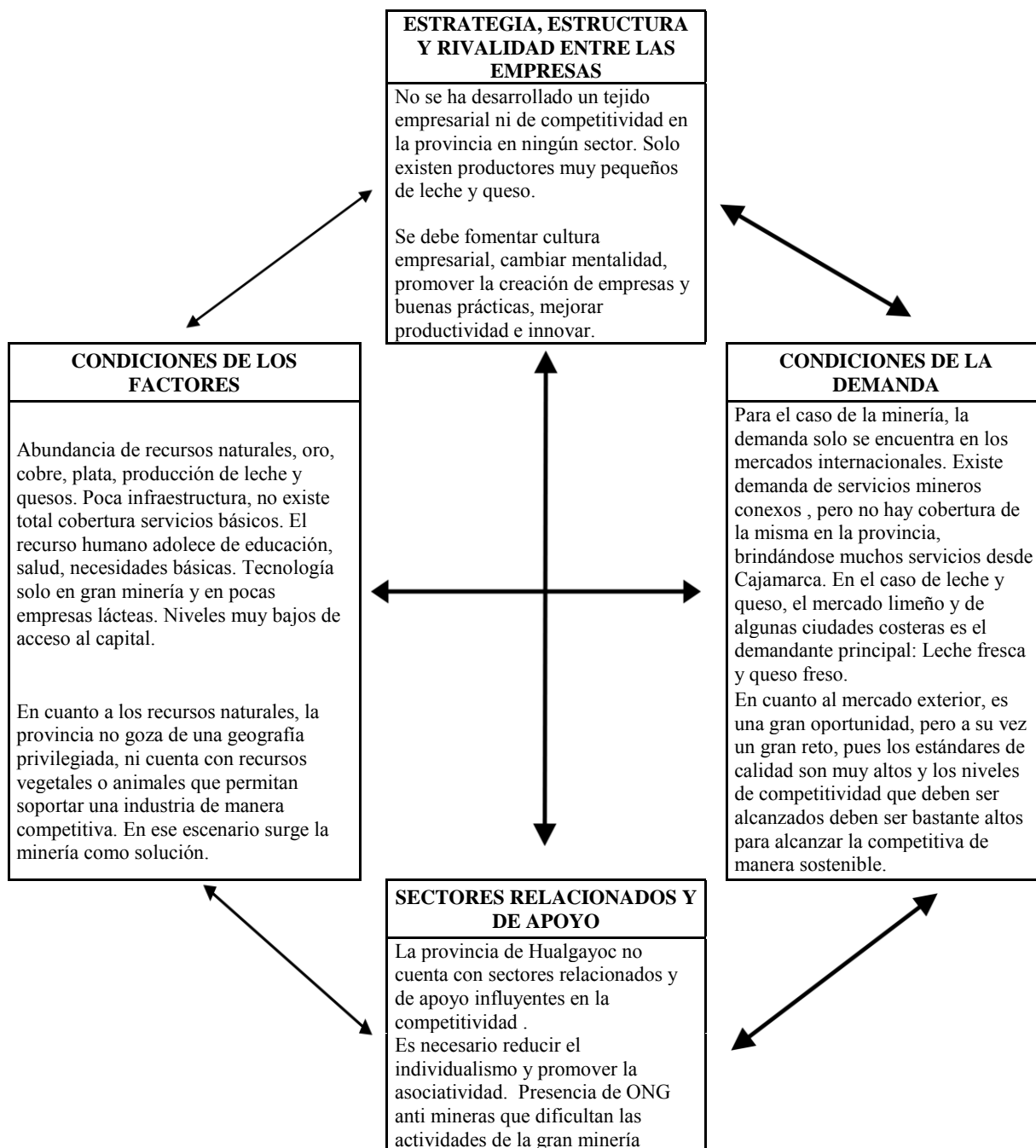


Figura 36. Análisis del Diamante de Porter.

Adaptado de *El diamante de la competitividad nacional, El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015, 3a ed.rev., p. 638. Lima, Perú: Pearson.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Provincia de Hualgayoc

Hualgayoc siempre fue una provincia subdesarrollada, con altos índices de pobreza y sin posibilidades concretas e inmediatas que permitan revertir dicha situación; sin embargo, se identificaron ocho ventajas competitivas a explotar para alcanzar el ansiado desarrollo.

- Importantes ingresos económicos por concepto de canon minero, ascendentes a S/25'526,734 al año 2016.
- Disponibilidad de población económicamente activa subempleada.
- Proyectos mineros por desarrollar: Antahuatay, Ciénaga Sur y Culyacpampa.
- Aparato productivo lácteo en vías de desarrollo.
- Bajo costo de realización de inversiones de impacto.
- Reducida competencia local para nuevas inversiones.
- Es la cuarta provincia más cercana a la capital de la región.
- Posicionamiento de sus productos lácteos.

9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la Provincia de Hualgayoc

Los clúster potenciales de Hualgayoc estuvieron definidos geográficamente y por sectores geográficos.

- Clúster de Minería: Zona de Hualgayoc.
- Clúster de industria láctea, leche y quesos: Zona de Bambamarca.
- Clúster de Industria láctea, leche y quesos: Zona de Chugur.



Figura 37. Ubicación de los Clústeres en la Provincia de Hualgayoc.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

El posicionamiento de diversos clústeres en la zona de la provincia de Hualgayoc buscó aprovechar las condiciones existentes en cada uno de los distritos que conformaron la provincia; es decir, a partir de cierta infraestructura o prácticas distritales que posibilitaron ciertas ventajas para dinamizar el desarrollo de ciertos sectores.

Clúster de Minería. El distrito de Hualgayoc fue tradicionalmente minero, y tuvo asentado en su demarcación a la Mina Gold Fields La Cima, además de tener prevista la explotación de otros proyectos mineros. Por dichos motivos, existió potencial para que en su zona se pudiesen asentar diversos negocios de servicios conexos a la minería, esto es, empresas de transporte de personal, movimiento de tierras, alimentación, elementos de seguridad, indumentaria para uso laboral, industria metalmecánica, venta de suministros, repuestos, comercialización de insumos para minería, entre una gran gama de productos que actualmente muchos de ellos se gestionan desde Lima, otros desde la capital de Cajamarca.

Clúster de la industria láctea, leche y quesos. Los distritos de Bambamarca y de Chugur, se han consolidado como la tercera zona de producción láctea de Cajamarca, existiendo actualmente más de diez mil productores de leche y alrededor de 500 queserías lugares donde se produce mayoritariamente queso fresco. Es decir, existe actualmente producción de leche y transformación de la misma, además de un aparato de comercialización de la misma orientado principalmente a Lima, que es donde se consume casi la totalidad de su producción, ya que en Cajamarca y alrededores por los precios bajos del queso fresco no existen oportunidades ni mercado que pueda absorber su oferta.

En ese sentido, se han registrado condiciones para favorecer el desarrollo de diversos procesos productivos en la zona, que permitan asegurar el suministro de semillas para mejorar la alimentación del ganado, implementación de cadena de frío, servicios de control

bromatológico y de inocuidad de la leche y queso, envase del producto, comercialización del mismo, lo cual requiere de empresas que se encuentran instaladas y operando en la zona, de manera que se puedan obtener mejores precios y acuerdos que posibiliten a este gran número de conformantes de la industria alcanzar mayor competitividad.

9.5 Conclusiones

A pesar que Hualgayoc ha sido una de las provincias más deprimidas de la Región Cajamarca con baja competitividad en el marco de un país como el Perú que también padece de ello, se tiene como oportunidad el partir de mínimos para alcanzar metas orientadas al desarrollo para el aprovechamiento de las ventajas que actualmente se encuentran de manera germinal en la zona. En ese sentido, mejorar aspectos como la productividad de los productores queseros y lecheros, la tecnificación de la industria láctea, el uso de protocolos sanitarios definitivamente contribuirán a elevar la competitividad de la provincia.

Actualmente, el desarrollo de los cluster propuestos se muestra de manera incipiente en la provincia, ya que no se alcanzan los volúmenes de movimiento económico necesarios para generar desarrollo y atraer nuevas inversiones en la provincia; sin embargo, las potencialidades de dichos clusters existen y no están por crearse o generarse, ya que las concesiones mineras adjudicadas y la explotación que realiza la gran minería tienen importancia económica, al igual que la producción quesera y lechera en la provincia, aunque como se mencionó, en menores volúmenes a los requeridos.

La provincia de Hualgayoc debe en principio ser consciente de sus limitaciones al mismo tiempo que de sus necesidades. Debe optar por una posición estratégica conservadora realista que le permita reorientar esfuerzos de manera más concentrada en los sectores minero y lácteo para alcanzar el ansiado bienestar que su población merece.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo de la Provincia de Hualgayoc (Cajamarca) 2017 – 2027 y se incluyen las conclusiones finales, las recomendaciones del desarrollo y la situación futura.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Este ha sido desplegado en la Tabla 40.

10.2 Conclusiones Finales

- Hualgayoc presenta una economía deficiente, con niveles de producción reducidos y actividades económicas primarias con prácticas propias de una economía rural, con escasa tecnificación. Adicionalmente, registra rechazo a la actividad minera, limitado acceso a los servicios de agua, luz y alcantarillado en las viviendas de la población, situación que se ve agravada en el caso de las viviendas de la población rural, en donde el acceso a los servicios mencionados es casi nulo, se presentan también casos de corrupción de funcionarios municipales y otras autoridades, los cuales determinan la situación de pobreza y atraso de la provincia; sin embargo, es una de las provincias más pobladas de la región Cajamarca y realiza actividades económicas principalmente vinculadas a la minería y a la industria láctea, con tradición secular en las mismas, lo cual constituye su activo más importante para el crecimiento y desarrollo.
- La visión y misión establecidas tienen un objeto común, lograr mejores condiciones de vida para los habitantes de la provincia de Hualgayoc en un horizonte de diez años, teniendo como actividades fundamentales la minería y el desarrollo de la industria láctea, considerando que en dichos sectores se cuenta con una mejor posición con miras a obtener resultados favorables en dicho horizonte temporal, siendo los valores y Código de Ética el marco axiológico de los objetivos del presente plan estratégico.

- Producto del análisis PESTE, se identificó que la capacidad de respuesta a los factores determinantes de éxito se encuentra en un nivel medio, lo cual denota que se trata de una provincia que si tiene oportunidades que deben ser aprovechados con mejores resultados a los obtenidos hasta el momento. Asimismo, respecto al perfil competitivo, es en líneas generales desfavorable, sin embargo los competidores de Hualgayoc también tienen graves carencias, situación que es posible aprovechar potenciando los cambios en la gestión de los recursos disponibles, y en la mentalidad de la población de manera que se encuentren alineados con los cambios estructurales que se pretenden realizar.
- La provincia de Hualgayoc registra en calidad de fortalezas tres actividades que realiza secularmente, la minería, la producción de leche y la elaboración de quesos. La minería ha tenido un resurgimiento con las nuevas explotaciones mineras, procesos productivos mejorados y un mayor control ambiental si se le compara con la antigua explotación minera que dejó pasivos mineros. A menor escala económica, pero con mayor impacto social, la gran masa de productores de leche y quesos son el activo a desarrollar para generar crecimiento en dichas industrias. Por otro lado, las debilidades de infraestructura y especialización de mano de obra serán reducidas de manera progresiva con el crecimiento económico, pues inicialmente carecen de recursos que puedan ser directamente entregados para tal fin.
- Los intereses relevados de la provincia, el potencial de Hualgayoc, y el análisis de los principios cardinales han contribuido a establecer como objetivos a largo plazo de la provincia, tres objetivos vinculados a temas relacionados al desarrollo de los sectores mineros y de la industria láctea, y tres indicadores relacionados a la situación social de los pobladores y su acceso a condiciones dignas de vida, esto es empleo, cobertura de servicios básicos y eliminar riesgos latentes de contaminación ambiental. Del

cumplimiento de los objetivos de largo plazo se irradiará una serie de acciones y consecuencias que contribuyan con mejorar el desempeño económico de la provincia y el bienestar de su población.

- Las estrategias elegidas permitirán materializar los objetivos a largo plazo que se han definido luego de aplicar las matrices FODA, PEYEA, BCG, Rumelt, entre otras, y se encuentran orientadas al desarrollo de la provincia en los sectores minero e industria láctea, los cuales serán el vehículo para la obtención de fondos para que en el tiempo y en forma progresiva se logren cubrir los objetivos relacionados a empleo, cobertura de servicios básicos y cuidado del medio ambiente.
- Los objetivos a corto plazo han considerado la ejecución de acciones concretas por cada uno de ellos, de manera que se asegure la transparencia en las acciones vinculadas a la implementación del plan, asegurando y cautelando desde ya la asignación de los recursos correspondientes. Asimismo, las políticas permitirán direccionar los esfuerzos de manera ordenada para la consecución de los objetivos a largo plazo.
- Las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes, económica y financiera contribuyen a identificar los aspectos claves a controlar para la correcta implementación del presente plan, debiendo cautelar en todo momento que la información que alimente a los indicadores deba cumplir con la condición de no ser manipulable e inalterable, pues de lo contrario se corre el riesgo de trabajar con información no acorde a la realidad.
- Hualgayoc tiene potencial para alcanzar competitividad en las actividades mineras y en la producción de leche y quesos. En la minería, cuenta con asientos mineros de importancia mundial, y además con proyectos mineros en etapa de exploración a

ejecutar por la gran minería, la cual suele utilizar tecnología de vanguardia, control ambiental y mejora de procesos. Asimismo, en la industria láctea se debe trabajar con mayor eficiencia y productividad, pues se la oferta de quesos y leche se encuentra con mercado de destino, siendo necesario otorgar mayor valor agregado a las actividades y generar mayores volúmenes de productos para la consolidación del negocio. Los factores sociales de infraestructura empleo y remediación ambiental, son los condicionantes naturales que deben ser cumplidos para asegurar la plena competitividad de la provincia.

10.3 Recomendaciones Finales

- Entregar el presente Plan Estratégico a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc a fin de que asuma su ejecución e implementación, liderando los esfuerzos de la provincia, de la mano con la sociedad civil y el empresariado.
- Organizar y poner en operatividad un parque industrial minero en el cual se establezcan nuevas empresas que brinden servicios conexos a la actividad minera (contratistas mineros, comercialización de equipos para minería, equipos de seguridad, provisión de alimentos, confección de uniformes, comercialización de bienes diversos, entre otros), de manera que el empleo vinculado a las actividades mineras se extienda también a dichos servicio, recayendo dicha responsabilidad en lo relacionado al terreno en la Municipalidad provincial y el desarrollo operativo en el gremio de las mineras de la provincia.
- Implantar progresivamente valores relacionados a la sanidad, productividad, calidad, mejora continua y competitividad en los productores artesanales y rurales de la industria láctea, a través de la realización de capacitaciones en las ferias que se organizan periódicamente, las cuales deben ser organizadas por el gremio de la

industria láctea de la provincia, y lo cual debe incluir controles periódicos que evidencien avances en dicho sentido.

- Entregar la supervisión ad hoc de las obras públicas y privadas relacionadas a los servicios públicos y a la infraestructura en general a un tercero ajeno a la Municipalidad y al contratista de la obra, preferiblemente una sociedad auditora que verifique la calidad de las obras, el cumplimiento de los plazos y la eventual aprobación de presupuestos adicionales, corriendo los gastos de dichos controles por cuenta de la Municipalidad Provincial en los casos que las obras se realicen con fondos públicos y si fueran obras privadas por cuenta de las empresas contratistas de obra.
- Encargar el seguimiento y el control del presente Plan Estratégico a una Comisión tripartita especializada en temas administrativos y financieros, y cuyos miembros provengan uno en representación de la Municipalidad, uno del sector minero y uno del sector lácteo, siendo el líder de la comisión la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, la comisión tendrá la facultad de requerir el cumplimiento de las acciones destinadas a asegurar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, y de manera excepcional y de manera consensuada tendrán la facultad de realizar cambios al presente Plan.
- Fortalecer el liderazgo en las autoridades de la Provincia de Hualgayoc, pues sin él, el presente Plan Estratégico no dará los frutos esperados.
- Propiciar la elaboración de Planes Estratégicos específicos para la industria minera y láctea que permitan dotar de la respectiva iteratividad que el presente plan requiere.

10.4 Futuro de la Provincia de Hualgayoc

El cumplimiento de los objetivos a largo plazo representa para Hualgayoc el salto hacia el crecimiento económico, mejores condiciones de vida y la consecución de indicadores que la liberan para siempre de ser una provincia deprimida. En efecto, según se puede apreciar en la siguiente Tabla 40 en la que se compara la situación actual y la proyectada, Hualgayoc pasó de ser una provincia inadvertida y de poca importancia, a ser una provincia con movimiento económico importante y mejora de sus indicadores de bienestar de su población.

Tabla 40

Situación Actual y Proyectada

	Data actual	Data futura
Inversiones en Minería en Soles	123'000,000	650'000,000
Ventas de leche en Soles	44'000,000	220,000,000
Ventas de queso en Soles	48'000,000	240,000,000
Población empleada formalmente en %	69.9%	100%
Cobertura servicios básicos, agua, desagüe y electricidad	55%, 13 % y 14% respectivamente	100%
N° Pasivos Ambientales	973	0

En lo relacionado a la minería, la población se mostrará favorable a la inversión minera que sea responsable con el medio ambiente, no existirán conflictos que impidan las inversiones ni la ejecución de los proyectos, además que se desarrollará la capacidad de brindar los servicios conexos a la minería dentro de la misma provincia, alcanzando parte de la población especialización en las tareas vinculadas al sector, posibilitando el asentamiento de medianas empresas que puedan brindar empleo digno a la población en dichas labores.

En la industria láctea, Hualgayoc será reconocida como la provincia de Cajamarca que mejor supo aprovechar la tradición vinculado a la leche y quesos en la zona, en tanto supo tener la habilidad para articular a la totalidad de sus productores de leche y a las queserías,

alcanzando economías de escala que le permitieron asegurar el mercado limeño como destino de su queso fresco que cumple con todos los requerimientos de sanidad y calidad, además de producir la suficiente leche fresca para el consumo industrial de las plantas ubicadas en Cajamarca y para el uso de las queserías ubicadas en la provincia. Dicho aparato productivo debidamente asentado, conjuntamente con la especialización ancestral en las técnicas de la industria láctea, condujo a la provincia a tener la distinción de denominación de origen para su leche y queso, la cual le permite asegurar cuota importante en el mercado peruano, y proyectarse a mercados internacionales.

Debido al explosivo crecimiento de la industria láctea e inversiones mineras, la población de Hualgayoc se encuentra mayoritariamente empleada en dichos sectores, el cual ofrece empleo formal y salarios dignos a los pobladores. Como resultado de ello, los trabajadores se capacitan y han alcanzado un grado de especialización que asegura la preferencia de los empleadores ubicados en la zona, permitiendo de dicha manera que los beneficios económicos si se queden en la provincia, permitiendo que se salga de la pobreza extrema a parte importante de la población.

Debido al auge económico, las empresas de servicios básicos de luz, agua y desagüe ampliaron su cobertura en la provincia, específicamente en los núcleos urbanos de la misma, haciendo que gran cantidad de pobladores decidan trasladar sus viviendas a dichos núcleos para contar con todos los servicios que serían difíciles de obtener si es que se quedarán en sus antiguos lugares de residencia. Asimismo, después de haber sufrido de manera crónica la contaminación ambiental y que ninguna autoridad se preocupara de ella, finalmente sus pasivos ambientales fueron efectivamente remediados, dejando de ser la provincia con más cantidad de pasivos ambientales pendientes de resolver en el país.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Hualgayoc

Misión Somos la provincia que a través de sus principales industrias; la láctea, dedicada principalmente a la comercialización de queso fresco con calidad de exportación, y la minera, rentable para sus accionistas y con sentido de responsabilidad socio ambiental; genera los recursos necesarios y los gestiona con ética y eficiencia a fin de asegurar el bienestar de la población a través de la provisión de los servicios sociales básicos que ésta necesita para su desarrollo.	Visión							Valores <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Probidad • Honestidad • Perseverancia • Solidaridad • Responsabilidad 	
	Al año 2027, Hualgayoc alcanzará las mayores ventas anuales de leche y queso fresco, y contará con el mayor monto de inversión minera de la Región Cajamarca; sirviendo de modelo a seguir a nivel nacional por el éxito alcanzado por su industria láctea basada en la innovación permanente; y por la realización de actividades mineras sostenibles, las cuales en conjunto representan las principales fuentes generadoras de empleo formal, desarrollo económico y bienestar de su población.								
	Intereses de la Provincia	Objetivos de Largo Plazo							Principios Cardinales
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
	1. Hacer más atractiva la industria minera y propiciar la mayor inversión privada. 2. Incrementar las ventas anuales netas de leche. 3. Incrementar las ventas anuales netas de queso fresco. 4. Incrementar los niveles de empleabilidad formal de las industrias láctea y minera. 5. Dar acceso a los servicios sociales básicos a toda la población. 6. Fomentar y gestionar los controles necesarios para la	Incrementar progresivamente la inversión anual en actividades mineras, de S/ 123 millones en el año 2016 a S/ 650 millones en el 2027.	Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de leche de S/ 44 millones registrada en el año 2016 a S/ 220 millones de ventas anuales netas de leche al año 2027.	Incrementar progresivamente las ventas anuales netas de queso de S/ 48 millones en el año 2016 a S/ 240 millones de ventas netas en el año 2027.	Incrementar progresivamente la tasa de actividad de la PEA de Hualgayoc de 69.6% en el 2007 al 100% en el 2027, prioritariamente en la industria láctea y actividades mineras.	Ampliar la cobertura de agua, desagüe y electricidad al 100% de las viviendas al año 2027, siendo que en el año 2005, la cobertura de agua fue de 55.4%, desagüe 13.6% y electricidad 14.2%.	Eliminar para el año 2027 los 973 pasivos ambientales registrados en el año 2017, manteniendo la cantidad de nuevos pasivos por debajo de los 100 anuales desde el año 2027.		<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de terceras partes. • Lazos pasados y presentes. • Contra balance de los intereses. • Conservación de los enemigos.
	Estrategias								Políticas
	1 Emplear un canal único de presión por el cual la comunidad impulse la aprobación de normas que exijan la utilización de tecnologías limpias en los procesos de explotación minera en la provincia. 2 Establecer como prioridad la ejecución de obras en servicios básicos, salud y educación para la comunidad con intensiva utilización de mano de obra local considerando como principal fuente de financiamiento el canon minero. 3 Desarrollar un comité multisectorial minero en la provincia que participe en la selección y priorización de los proyectos bajo un enfoque inclusivo, que permita atraer mayores inversiones interesadas en alcanzar el desarrollo sostenible de la comunidad. 4 Desarrollar las características de buena calidad y precio accesible del queso fresco de Hualgayoc a nivel nacional. 5 Sustituir la producción agrícola de baja rentabilidad por pastizales y sembríos para la mejor alimentación del ganado vacuno y generar con ello mejores condiciones para la industria láctea. 6 Generar alianzas estratégicas entre ganaderos, productores lecheros y fabricantes de productos lácteos a fin de que se formalicen y mejoren su productividad haciendo uso de mano de obra local en estricto respeto de la legislación laboral.	X			X		X		1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5
		X			X	X			2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5
		X			X	X	X		3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5
			X	X	X				4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5
		X	X	X			5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5		
		X	X	X			6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5		
Tablero de Control	Objetivos de Corto Plazo						Tablero de Control		
	OCP 11	OCP 21	OCP 31	OCP 41	OCP 51	OCP 61			
Perspectiva financiera	OCP 12	OCP 22	OCP 32	OCP 42	OCP 52	OCP 62			
Perspectiva del cliente	OCP 13	OCP 23	OCP 33	OCP 43	OCP 53	OCP 63			
Perspectiva interna	OCP 14	OCP 24	OCP 34	OCP 44	OCP 54	OCP 64			
Aprendizaje de la organización	OCP 15	OCP 25	OCP 35	OCP 45	OCP 55	OCP 65			
	OCP 16	OCP 26	OCP 36	OCP 46		OCP 66			
	Recursos asignados								
	Estructura organizacional								
	Planes organizacionales								
							Perspectiva financiera Perspectiva del cliente Perspectiva interna Aprendizaje de la organización		

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Las 31 políticas de Estado 2002-2021*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/listado_pe.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [PROINVERSIÓN]. (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera. Saldo de Inversión Extranjera Directa por país*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [PROINVERSION]. (2016). *Estadísticas de Inversión Extranjera. Principales inversionistas por país y sector*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [PROINVERSION]. (2016a). *Ventajas Territoriales. Superficie Territorial según Región*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Atlas de Cajamarca (s.f.). *Vacas en ordeño en Cajamarca al año 2003*. Recuperado de http://www.atlascajamarca.info/departamental/subsistema_productivo/produccion_leche.html
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2007). *Informe Económico y Social de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2007a). *Informe Económico y Social de*

Cajamarca. Servicios básicos de la vivienda por red pública en el año 2005.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2007b). *Informe Económico y Social Región Cajamarca. Provincias de Cajamarca. Tasa de analfabetismo por género y grupos de edades.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES-Cajamarca.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017.* Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017:*

Resumen de las Proyecciones. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017. Producción Minera.* Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017. PBI por Sectores Económicos.*

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Caracterización del Departamento de Cajamarca. Cajamarca: Valor Agregado Bruto 2014 Valores a Precios Constantes de 2007*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Boucher, F. & Guegan, M. (2004). *Queserías rurales en Cajamarca. Procedimiento de fabricación del quesillo y queso mantecoso*. Lima, Perú: ITDG LA. Recuperado de http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Queserias_Rurales_en_Cajamarca.pdf
- Boucher, F. & Guegan, M. (2004a). *Queserías rurales en Cajamarca. Procedimiento de Fabricación del Queso Andino tipo Suizo*. Lima, Perú: ITDG LA. Recuperado de http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Queserias_Rurales_en_Cajamarca.pdf
- Castro, B. (2008). Humboldt y el Inca Garcilaso de la Vega: un encuentro polémico en Cajamarca. En Cuesta y Rebok. *Alexander Von Humboldt estancia en España y viaje americano* (pp. 241-256). Madrid, España: Real Sociedad Geográfica.
- Centro de Desarrollo Empresarial de la Sociedad Nacional de Industrias [CDI]. (2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Plan Estratégico de desarrollo nacional actualizado: El Perú hacia el 2021 (Documento preliminar)*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-actualizado-peru-hacia-el-2021-documento-preliminar1/Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático del Perú \(1993\)](http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-actualizado-peru-hacia-el-2021-documento-preliminar1/Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático del Perú (1993)).
- Chávez, J. (2016). *Informe de Concesiones Mineras – Mayo 2016*, Grupo de Formación e Intervención para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de

http://www.grufides.org/sites/default/files//documentos/documentos/Informe%20de%20Concesiones%20Mineras.%20GRUFIDES.%20Oct.%202016_0.pdf

Consejo Nacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

Cooperativa Lechera de Córdova [CODELAC]. (2006). *Análisis de la Cadena Productiva de Lácteos Cajamarca*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/\\$FILE/218.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/36DFC5F97808BDCB052579810054F1BF/$FILE/218.pdf).

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales aplicados*.

Lima, Perú: Pearson.

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

Perú: Pearson.

D'Alessio, Avolio, Graham, Guevara y Marquina (2015). *Planeamiento Estratégico del Sistema Educativo del Perú 2015-2024*. Lima, Perú: Centrum Católica.

Decreto Supremo N° 188-2015-EF. Aprueba el Reglamento de la Ley 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (2015).

Decreto Supremo N° 326-2015-EF. Aprueban Decreto Supremo que fija el monto máximo total deducible de acuerdo a lo establecido en la Ley 30309 – Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (2015).

Diario Gestión (2016, 04 de enero). *Cartera de Principales Proyectos Mineros Perú 2016 - 2020*. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2152051/126072>

- Díaz, J. (2017, 20 de julio). Entrevista por C. Pacheco [Grabación en CD]. Planta Procesadora de Quesos Chugur. Lima. Perú.
- Gobierno Regional de Cajamarca (2010). *Informe económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica. Dinámica económica comercial extra e inter regional*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2010). *Informe económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica. Feria pecuaria y de comercialización de tubérculos en Bambamarca*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2010). *Informe económico de la Región Cajamarca para la zonificación ecológica y económica. Ingreso familiar per cápita mensual en los años 2000, 2003 y 2005*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>
- Goñe, B. (2012). *El potencial y poder nacional*. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/112579655/El-Potencial-y-Poder-Nacional>
- Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM]. (2016). *Índice de Competitividad Regional. Índice de competitividad regional 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/centrum/centrum-en-la-comunidad/indice-de-competitividad-regional/>
- Grupo Propuesta Ciudadana (2015). *Informe de ingresos y gastos por canon minero y regalías mineras. Cajamarca. Distribución del canon minero en Cajamarca, Enero – Octubre 2015*. Recuperado de

<http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Cla%20Cajamarca%20-%20Diciembre%202015.pdf>

Guardia, K. (2016, 25 de abril). *¿Por qué Cajamarca sigue siendo la región más pobre del país?. Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-cajamarca-sigue-siendo-region-mas-pobre-pais-2159276>

Hartmann, F. (1957). *The Relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.

Indacochea, A. (2017, 24 de julio). Entrevista por C. Pacheco y M. Ayala [Grabación en CD]. Cajamarca Competitiva. Lima. Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f). *Compendio Estadístico Departamental 2009. Áreas de la Provincia de Hualgayoc por distritos* (p.8).

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/ibro.pdf

Instituto Nacional de Información y Estadística del Perú [INEI]. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015: Día mundial de la población*. (p.4). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Síntesis Estadística 2016: Perú. Población proyectada, superficie y densidad, según Región, 2007 y 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Setiembre 2016 – Informe Técnico No 11 – Noviembre. Importación FOB, según principal país de origen: Setiembre 2016*.

Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n11_exportaciones-e-importaciones-set2016.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por sexo, según Región, Provincia y Distrito, 2000 – 2015. Estimaciones y Proyecciones de Población Total por sexo en las principales ciudades*. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/.../c0206.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Información y Estadística del Perú [INEI]. (2016, 11 de julio). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Logros y retos del Desarrollo Económico y Social de Cajamarca – Setiembre 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/foro-cajamarca-2016-logros-y-retos-del-desarrollo-economico-y-social-de-cajamarca>

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

Ley 29230. Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30057. Ley del Servicio Civil. (2013).

Ley 30309. Ley que promueve la Investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (2015).

Mapas del Mundo (s.f.). Mapa Político del Perú. *Ubicación de Cajamarca en el Mapa*

Político del Perú. Recuperado de <http://images.mapsofworld.com/wp-content/uploads/2011/09/mapa-politico-del-peru1.jpg>

Mendencia, A. (2016, 26 de enero). *Demanda interna será débil este año. Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/demanda-interna-debil-este-ano-2237473>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2009). *El Conglomerado Quesero de*

Bambamarca. Recuperado de <http://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/367.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Diagnóstico de Crianzas Priorizadas del Plan Ganadero 2017 - 2021. Producción de Leche Fresca y Vacas en Ordeño*.

Recuperado de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2F analisis-economico%2F analisis-2017%3Fdownload%3D10978%3A diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usg=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXA>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Diagnóstico de Crianzas*

Priorizadas del Plan Ganadero 2017 - 2021. Producción de Leche Fresca de Vaca, por Región (2015=1895 miles de t). Recuperado de

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2F analisis-economico%2F analisis-2017%3Fdownload%3D10978%3A diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usg=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXA>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Diagnóstico de Crianzas Priorizadas del Plan Ganadero 2017 2021. Precio en Chacra de Leche Fresca de Vaca y Rendimiento*. Recuperado de [http://www.ecolab.com.pe/noticias-int.php?id=12](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwja8N6RubjVAhVF5SYKHRh2AbIQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.minagri.gob.pe%2Fportal%2Fanalisis-economico%2Fanalisis-2017%3Fdownload%3D10978%3Adiagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021&usg=AFQjCNGtR6z46pAczLevHU9g5ZoAqgnnXAMinisterio del Ambiente [MINAM]. (2016). <i>El Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático</i>. Recuperado de <a href=)
- Ministerio de Cultura (2016). *Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatrimoniomundial/listapatrimoniomundialperu>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2016). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/MEMORIA_ANUAL_2015.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Estadística de la Calidad Educativa. Mapa de Escuelas*. Recuperado de <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>
- Municipalidad de Bambamarca (2016). *Perfiles Viables. Perfiles de Inversión Pública declarados viables en la M.P.de Hualgayoc Bambamarca*. (Enero a Junio 2016). Recuperado de

http://www.munibambamarca.gob.pe/images/transparencia/inversion_publica/perfi_viables.pdf

Municipalidad Provincial de Hualgayoc (2016a). *Organigrama provincial de Hualgayoc*.

Recuperado de

<http://www.munibambamarca.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>

Municipalidad Provincial de Hualgayoc (2016b). *Fotografía del Municipio de Bambamarca*.

Recuperado de

<http://www.munibambamarca.gob.pe/index.php/municipalidad/directorio-municipal>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2017).

Indicadores del Servicio Telefónico Fijo. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2011).

Situación de la Lechería en América Latina y El Caribe, FAO y FEPALE, Chile.

Consumo aparente Promedio de Productos Lácteos en América Latina y el Caribe,

medio en litros de equivalente-leche por persona y por el año, 2011. Recuperado de

http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf

Peralta, V. (2013). *El Virreinato Peruano y los textos de José Ignacio de Lecuanda en una*

pintura ilustrada de 1799 en Fronteras de la Historia. (pp. 45-68). Bogotá,

Colombia: Instituto Colombiano de Antropología e Historia. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/833/83329049002.pdf>

Perú Routes (s.f.). *Región Cajamarca. Mapa Político de la Región Cajamarca*. Recuperado

de <http://peruroutes.com/images/Region-Cajamarca-macro.jp>

Perú Routes (s.f.). *Provincia de Hualgayoc. Mapa Político de la Provincia de Hualgayoc*.

Recuperado de http://www.perutoptours.com/index06hu_mapa_hualgayoc.html

- Portal del Estado Peruano (2016). *Directorio del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. (p.72). New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2009a). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. In M.E. Porter (Ed.), *Ser Competitivo* (pp.219-263). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2010, 31 de enero). *Una nueva estrategia para el Perú*. *El Comercio*, p.a16. Lima, Perú.
- Región Cajamarca (2006). *Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de Demarcación Territorial de la Provincia de Hualgayoc*. p.32. Recuperado de <http://dt.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/EDZ/hualgayoc/doc/memoriadescriptiva.pdf>
- Rodríguez W. (2017, 21 de julio). Entrevista por C. Pacheco [Grabación en CD]. Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca. Lima.
- Segura, A. (2016, 23 de junio). Agenda de Competitividad 2014–2018 alcanza un avance de 38%. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/agenda-competitividad-20142018-alcanza-avance-38-2164019>
- Sistema Integrado de Administración Financiera [SIAF]. (2015). *Proyectos de Inversión Pública. Presupuesto y ejecución de la UE Municipalidad Provincial de Hualgayoc Bambamarca*. Recuperado de: http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=300620&IdUEBa=300620&periodoBase=2015
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2017). *Reporte de Canon Minero 2015. Transferencias de canon minero a nivel nacional*. Recuperado de

<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-reporte-canon-minero-2015.html>



Apéndice A: Entrevista a Fundador de Quesos Chugur

Para la recolección de información respecto de la industria láctea en Hualgayoc, se entrevistó a un empresario representativo en el sector, natural del distrito de Chugur, provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca.

- Entidad: Planta Procesadora de Quesos Chugur S.R.L.
- Nombre del Entrevistado: Eduardo Juvenal Díaz Díaz
- Cargo en la Entidad: Fundador de Quesos Chugur
- Lugar: Av. Aviación N° 2777 – San Borja – Local de Quesos Chugur en Lima.
- Medio: Presencial, se adjunta a la tesis en un CD
- Fecha y hora: 20 de julio de 2017 19:00 horas
- Entrevistador(a): Claudia Pacheco Guerrero



Fotografía del Sr. Eduardo Juvenal Díaz Díaz en el local de Quesos Chugur y de la entrevistadora Claudia Pacheco G.

La entrevista fue en base a preguntas abiertas, detallando lo más relevante relacionado a la industria láctea en la Provincia de Hualgayoc: El Sr. Díaz indicó que el nombre comercial de su empresa es Quesos Chugur, que inició actividades en el año 1974 cuando tenía 19 años de edad al haber sido beneficiario de una beca de estudios para la elaboración de quesos otorgada por la Corporación Técnica Suiza (COTESU); resaltó la

importancia de relacionarse con los ganaderos sin distinguir si son pequeños o medianos, siendo una labor de colaboración sobre todo con el pequeño productor quien tiene una reducida producción de leche fresca, agrega que es la única pequeña empresa que está colocando en práctica la compra de leche mediante el peso y no sobre medida con regla, lo que beneficia tanto al productor como a su empresa al pagar sobre el peso exacto. Consideró que para que hayan cambios que mejoren la industria láctea, debieran implementarse programas de capacitación a los productores de lecheros para incrementar a la producción de leche.

Respecto a la tecnificación de los procesos artesanales en la elaboración de quesos en la provincia de Hualgayoc, señaló que se debe lograr el convencimiento del productor quesero a fin de que tenga la plena seguridad de que la capacitación logrará que mejore la calidad y cantidad de sus productos. Consideró también que para incrementar la producción de la leche del ganado vacuno se debe empezar desde la producción de pastos, lo cual generará una mejora en la alimentación en el ganado, de tal forma que teniendo un ganado bien cuidado y alimentado producirá una mayor cantidad de leche y existirá un mayor acopiamiento se incrementaría también la producción de quesos. Señaló que en la provincia la mayoría produce queso fresco por ser el de comercialización más rápida, debido a que su proceso productivo demora en promedio una semana; sin embargo, la producción de su empresa está más orientada a los quesos maduros, que si bien toman un mayor tiempo, generan una mayor rentabilidad.

Finalmente, indicó que están incursionando en una nueva línea de producción de queso de leche de cabra, a través de la crianza de su propio ganado caprino de raza lechera, enfatizando que: *“En Cajamarca no hay costumbre de criar ese tipo de ganado, pero nosotros lo hemos hecho”*.

Apéndice B: Entrevista a Gerente de la Municipalidad

Para la recolección de información respecto al desarrollo económico de la provincia, se entrevistó a un funcionario de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc a fin de relevar las principales actividades económicas que se desarrollan actualmente en la provincia.

- Entidad: Municipalidad Provincial de Hualgayoc
- Nombre del Entrevistado: Wilson Rodríguez Montenegro
- Cargo en la Entidad: Gerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc
- Dirección: Municipalidad de Bambamarca - 2do. Piso Centro Cívico
- Medio: Vía Telefónica, se adjunta a la tesis en un CD
- Fecha y hora: 21 de julio de 2017 17:30 horas
- Entrevistador(a): Claudia Pacheco Guerrero

La entrevista fue en base a preguntas abiertas, detallándose lo más relevante de las actividades económicas de la Provincia de Hualgayoc.

Señaló que se están desarrollando en la provincia de Hualgayoc las siguientes actividades económicas:

- *Leche y queso.* Es una actividad de antaño cuya producción es en forma tradicional.
- *Crianza de cuyes.* Se está promoviendo el mejoramiento de las razas.
- *Café.* A través de la creación de la cooperativa Natufrutales se les ha apoyado con el financiamiento a fin de mejorar sus cultivos y su producción.
- *Tomate.* A través de invernaderos con el financiamiento de la Municipalidad se ha incrementado la producción, la cual ya se está abasteciendo el mercado local y comercializando en Cajamarca.

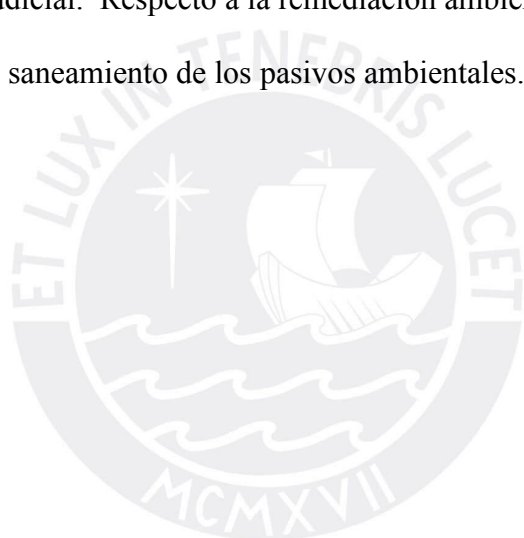
- *Papa*. Se está promoviendo su cultivo, sin embargo el problema de la escasez de agua y las épocas de friaje dificultan su cultivo. Señaló que se realizan ferias agropecuarias para crear un espacio entre los compradores y vendedores, y así promover la producción local.
- *Artesanía*. Se ha capacitado a los artesanos a fin de especializarlos en la producción de sombreros y tejidos, se le han entregado maquinaria a fin de intensificar su producción, también se han organizado ferias para que ofrezcan sus productos en y promoviendo la asociatividad de los artesanos.
- *Turismo*. Se están capacitando a los dueños de los recreos o restaurantes a fin de brindar un mejor servicio a los turistas.

Agregó que una de las barreras que tiene la provincia de Hualgayoc para desarrollarse económicamente, es el bajo nivel de capacitación de los productores y la escasez de agua, en las épocas de friaje no hay lluvia, y ello retrasa directamente en la industria láctea ya que las pasturas se secan y no proveen alimento para el ganado. Asimismo la escasez de agua afecta a los cultivos. Ante ello, la construcción de sistemas de riego y cosechas de agua consistentes en el aprovechamiento de la lluvia permitirían superar esta dificultad.

Respecto a la industria láctea, indicó que es una limitante la poca disposición del productor de leche y queso para recibir la capacitación técnica, por lo que ha sugerido la sensibilización en los productores para convencerlos que la capacitación es el medio para mejorar su producción. El promedio de producción por vaca está entre ocho a 10 litros por día, y el año pasado se ha empadronado en Bambamarca a 8500 ganaderos, quienes tienen un promedio de tres a cuatro vacas, existiendo un buen grupo que no ha querido empadronarse.

Agregó que en Chugur existe una mayor producción láctea pues tiene mayor acceso a agua por lo que sus pasturas verdes están disponibles para la alimentación del ganado. Los quesos más comerciales en Hualgayoc, son el tipo Suizo, fresco, mantecoso y quesillo, y el precio promedio de queso fresco está en S/ 14 y el queso suizo oscila entre S/ 18 y S/ 20.

Respecto al sector minero, indicó que más que ventajas son desventajas, indicó que el canon que recibe la región, con el cual se pueden implementar proyectos en infraestructura, sin embargo ello no resulta suficiente frente al daño ambiental que produce la minería, pues hay daños en el agua que causan enfermedades a la población y a los animales, asimismo contaminan los cultivos, los pastos, ello contaminan al ganado y se convierte en un ciclo perjudicial. Respecto a la remediación ambiental, su percepción es que no ha habido mejora en el saneamiento de los pasivos ambientales.



Apéndice C: Entrevista a Profesor Centrum Católica

Para la recolección de información respecto a la competitividad de la Región Cajamarca y principales actividades económicas de la Provincia de Hualgayoc, se entrevistó a un destacado docente de Centrum Católica Graduate Business School – PUCP.

- Nombre del Entrevistado: Econ. Alejandro Indacochea Arrieta
- Cargo: Profesor Centrum Graduate Business School
- Lugar: Urbanización Los Álamos de Monterrico 33, Jirón Daniel Alomía Robles 125, Santiago de Surco Lima 33
- Medio: Presencial, se adjunta a la tesis en un CD
- Fecha y hora: 24 de julio de 2017 17:45 horas
- Entrevistador(a): Claudia Pacheco Guerrero y Miguel Ayala Tazza

Indicó que cuando realizaron el proyecto de Cajamarca Competitiva hace más de 20 años, identificaron los sectores de ventaja competitiva dentro de la región, dentro del cual la minería podría ser la base, el soporte para poder gestar el desarrollo, agrega que un reto importante es ver cómo ello se consigue, pues al ser una actividad coyuntural, durará hasta que se agoten los recursos, de tal forma que la verdadera responsabilidad social de la minería será en pensar que hacer cuando termine la minería.

Precisó que la minería da ese soporte, ese piso, esa sostenibilidad económica que difícilmente se pudiera conseguir en otros sectores, en pocas palabras el reto de Cajamarca debiera orientarse a “sembrar” haciendo uso de los recursos mineros a fin de cosechar el ansiado desarrollo, indicó también que Cajamarca es una de las regiones más ricas del país, al tener inmensos proyectos mineros como Conga, La Granja, Galeno y Michiquillay, y solamente con estos cuatro proyectos se tienen más de 12 mil millones de dólares en inversión, el cual es un capital que está siendo dejado de lado y la estrategia de la región

debería orientarse a dar soporte al despegue de la minería, para así usar los recursos para otras actividades.

El principal recurso natural de Cajamarca es la minería, por el cual recibe el canon minero es lo que tiene, por ello opinó que se debe partir de lo que tiene la región, para con ello sembrar recursos para un desarrollo autónomo agregar que dejar de lado la minería sería como que Arabia Saudita renunciara a su petróleo lo cual a su opinión no tendría sentido.

Respecto al impacto al medio ambiente por la explotación de la minería, expresó que hoy en día la minería moderna es la que menos contamina, considera que parte de la confusión, se debe a que el país recibe mensajes de que la minería contamina, que malogra el medio ambiente y sus recursos, cuando ello corresponde a un mensaje del pasado, de décadas atrás, sin embargo los errores del pasado es algo que la región no olvida, como fue el derrame de mercurio en Yanacocha.

Respecto a la industria láctea, indicó que para mejorar la productividad, el trabajo debe ser integral, resaltó en el mejoramiento de la raza del ganado vacuno debido a que tienen muy baja productividad comparado con razas de Holanda o Texas, así como también en alimentar al ganado vacuno con mejores pastos.

Se planteó si la capacitación a los pobladores de la provincia de Hualgayoc debiera efectuarse mediante cursos técnicos en la educación secundaria o a nivel de carreras técnicas, por lo que indicó que debiera ser ambas y orientada de acuerdo a la demanda de la provincia y a los sectores productivos que se desarrollan en la provincia, tales como la minería, industria láctea y turismo.

Señaló que debe darse un uso eficiente del canon minero, siendo un problema que se destine únicamente a infraestructura municipal, por otro lado, el apoyo de entidades internacionales como la OCDE permitiría contar con asesoría técnica de especialistas y facilitadores.