

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Bongará, Amazonas

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

PRESENTADO POR:

Corina de la Cruz López

Cristina Pancorbo Sayas

Joel Honores León

Milagros Lamadrid Aldana

Asesor: Gloria Zambrano Aranda

Santiago de Surco, febrero 2018

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM Católica por su constante apoyo y asesoramiento.

Al Sr. José Julián Ocampo, alcalde de la provincia de Bongará, por su disposición y orientación.

A los representantes de la Municipalidad de Bongará, por su colaboración en las entrevistas concedidas.

Al vice gobernador regional del Amazonas, Carlos Navas por la información brindada y la amable hospitalidad en la provincia de Chachapoyas.

Y a todos nuestros compañeros del MBAG XCIV – Lima, por las experiencias compartidas.



Dedicatorias

A mis padres que siempre estarán conmigo, a mis hermanos, quienes han estado acompañándome en todo momento en este paso académico, apoyo incondicional.

Corina De la Cruz.

A Dios por la oportunidad que me brinda, a mis padres Alfredo y Pastora quienes son los pilares de mi vida, a mi hermana Marleny por su apoyo y confianza incondicional y a mi hija Lia quien se convirtió en mi motivación y fuente de amor y perseverancia.

Cristina Pancorbo

A mi esposa Silvia y a mis hijos Ángela, Joel y Jasid, por su apoyo incondicional y quienes son la razón de superarme cada día. A Dios por darme las fuerzas y la perseverancia para culminar con éxito.

Joel Honores

A mis padres Alejandro y Zunilda, por la buena formación que me inculcaron desde muy niña, lo que me ha permitido llegar hasta donde estoy ahora. A mi esposo Juan Carlos y a mi hija Maia Ainhoa, por el amor que me brindan y que me impulsan a seguir adelante. Y a mi única hermana Vanessa, a quien amo tanto.

Milagros Lamadrid

Resumen Ejecutivo

Este planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Bongará, región Amazonas, ha sido proyectado al 2030 y tiene como objetivo establecer las estrategias, basadas en el análisis del entorno interno de la provincia, y políticas que permitirán el crecimiento económico y social de Bongará. Actualmente su población se dedica al turismo, con sus principales atractivos naturales como la catarata de Jumbilla, Gocta y la laguna de Pomacocha; y a la actividad agropecuaria, siendo sus productos más cultivados : la papa y el café.

La visión, misión y valores han sido definidos. En la primera se anhela convertirse en una de las diez primeras provincias con mayor crecimiento económico a nivel nacional, mediante el aprovechamiento del turismo y desarrollo agropecuario. Para lograrlo se han formulado siete objetivos de largo plazo : (a) ubicarse en el tercer lugar con mayor afluencia de turistas a nivel nacional; (b) implementar mejoras de infraestructura vial de los caminos vecinales que cuenta; (c) incrementar la producción de papa; (d) incrementar el cultivo de Café; (e) reducir la deserción escolar del nivel primario; (f) crear institutos tecnológicos de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto, (g) incrementar la producción de leche. Esto con la finalidad de garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo, en beneficio de los pobladores de la provincia de Bongará, y alcanzar un nivel competitivo que contribuirá al desarrollo de la provincia, región y del país.

Abstract

The strategic plan developed for the province of Bongará, Amazonas region, has been projected to the year 2030, and aims to establish strategies, based on the analysis of the internal environment of the province, and policies for the economic and social growth of Bongará . Currently, its population is dedicated to tourism, with its main natural attractions such as the waterfall of Jumbilla, Gocta and the lagoon of Pomacocha; and to the agricultural activity, being its products more cultivated: the potato and the coffee.

Vision, mission and values have been defined. In the first, it is desired to become one of the ten first provinces with greater economic growth at the national level, through the use of tourism and agricultural development. To achieve this, seven long-term objectives have been formulated: (a) to be located in the third place with the largest influx of tourists at the national level; (b) implement improvements to the road infrastructure of the local roads it has; (c) increase potato production; (d) increase the cultivation of coffee; (e) reduce school desertion in the primary level; (f) create technological institutes of higher education, considering that there is currently no institute; (g) increase milk production. This in order to ensure a sustainable development in time, for the benefit of its people, and to achieve a competitive level that will contribute to the development of the province, region and country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de Bongará	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	10
2.3. Misión	10
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	24
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Bongará.....	27
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.2.1. Condiciones de los factores	27
3.2.2. Condiciones de la demanda	28
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	28
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	29
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Bongará.....	29

3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	32
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
3.5. La Provincia de Bongará y sus Competidores	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	36
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	37
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	38
3.5.4. Amenaza de los entrantes	38
3.5.5. Rivalidad de los competidores	38
3.6. La Provincia de Bongará y sus Referentes.....	39
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	39
3.8. Conclusiones	41
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	42
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1. Administración y gerencia (A)	42
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	47
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	48
4.1.5. Recursos humanos (H)	50
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	52
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	52
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53

4.3. Conclusiones	54
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bongará y Objetivos de Largo Plazo.....	55
5.1. Intereses de la Provincia de Bongará	55
5.2. Potencial de la Provincia de Bongará.....	55
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Bongará	61
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO)	63
5.5. Objetivos de Largo Plazo	64
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	67
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	67
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	67
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	71
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	73
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	74
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	75
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	76
6.9. Matriz de Ética (ME)	79
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	79
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	79
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	79
6.13. Conclusiones	84
Capítulo VII: Implementación Estratégica	85
7.1. Objetivos de Corto Plazo	85
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	91
7.4. Estructura Organizacional de Bongará.....	92

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	92
7.6. Recursos Humanos y Motivación	92
7.7. Gestión del Cambio.....	94
7.8. Conclusiones	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	95
8.1. Perspectivas de Control.....	95
8.1.1. Aprendizaje interno	95
8.1.2. Procesos.....	95
8.1.3. Clientes	96
8.1.4. Financiera	96
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	96
8.3. Conclusiones	96
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bongará.....	99
9.1. Análisis Competitivo de Bongará	99
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bongará.....	100
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Bongará.....	100
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	102
9.5. Conclusiones	103
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	104
10.2. Conclusiones Finales.....	104
10.3. Recomendaciones Finales	105
10.4. Futuro de Bongará.....	106
Referencias.....	109
Apéndice A: Entrevista a Gestión Municipal - Alcalde de Bongará.....	116

Apéndice B: Entrevista a Agricultor 118



Lista de Tablas

Tabla 1	Población Total de Bongará según Distritos Años 2007 y Proyectado al 2017	4
Tabla 2	Diez Primeras Causas de Morbilidad Año 2015	5
Tabla 3	Bongará: Población Económicamente Activa Según Actividad, 2007	7
Tabla 4	Matriz de Interés Nacional del Perú.....	16
Tabla 5	Población por Regiones, 2015	18
Tabla 6	Estructura Porcentual del PBI por Sectores del Perú 2016-2017	19
Tabla 7	Ranking de Índice Global de Potencia de Fuego (GFP).....	23
Tabla 8	Ejercito Militar de Sub América, con Miembros Activos, Reservas, Vehículos Blindados de Combate, Aeronaves y Buques	24
Tabla 9	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
Tabla 10	Matriz Perfil de Competitividad (MPC)	40
Tabla 11	Matriz Perfil Referencial (MPR)	40
Tabla 12	Fuentes de Financiamiento – Departamento de Amazonas	49
Tabla 13	Índice de Desarrollo Humano 2012 (IDH).....	51
Tabla 14	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
Tabla 15	Población Total de Bongará según Distritos Años 2007 y Proyectado al 2017	56
Tabla 16	División Política Actual de la Provincia de Bongará	57
Tabla 17	Superficie Agrícola según Uso de la Tierra (Hectáreas)	59
Tabla 18	Provincia de Bongará: Producción Pecuaria por Número de Cabezas	60
Tabla 19	Provincia Bongará: Cultivos Predominantes (TM) 2011-2012	60
Tabla 20	Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO).....	64
Tabla 21	Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	68
Tabla 22	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	69
Tabla 23	Participación del Mercado y Tasa de Crecimiento (MBCG).....	72

Tabla 24 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	76
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	77
Tabla 26 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	78
Tabla 27 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	80
Tabla 28 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	81
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	82
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	83
Tabla 31 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	90
Tabla 32 <i>Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de Bongará</i>	91
Tabla 33 <i>Balanced Scorecard de Bongará</i>	98
Tabla 34 <i>Matriz Plan Estratégico Integral</i>	108



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Bongará.....	3
<i>Figura 2.</i> Croquis jurisdiccional del centro de salud Jumbilla.....	5
<i>Figura 3.</i> Pirámide de población Perú 1950-2025.....	17
<i>Figura 4.</i> Gasto en investigación y desarrollo en centros de investigación, 2014-2015.	20
<i>Figura 5.</i> Gasto en I+D como porcentaje del PBI (porcentaje).....	21
<i>Figura 6.</i> Tres poderes autónomos del Estado Peruano.	22
<i>Figura 7.</i> Tres niveles de gobierno adecuado.....	23
<i>Figura 8.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	30
<i>Figura 9.</i> Crecimiento del PBI (%).....	32
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Bongará. 2017.	44
<i>Figura 11.</i> Distribución de la PEA de la Provincia de Bongará.....	61
<i>Figura 12.</i> Figura de la Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	70
<i>Figura 13.</i> Figura de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	72
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	74
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	75
<i>Figura 16.</i> Organigrama de la Municipalidad de Bongará.....	93
<i>Figura 17.</i> Diamante de Porter de Bongará.....	99

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

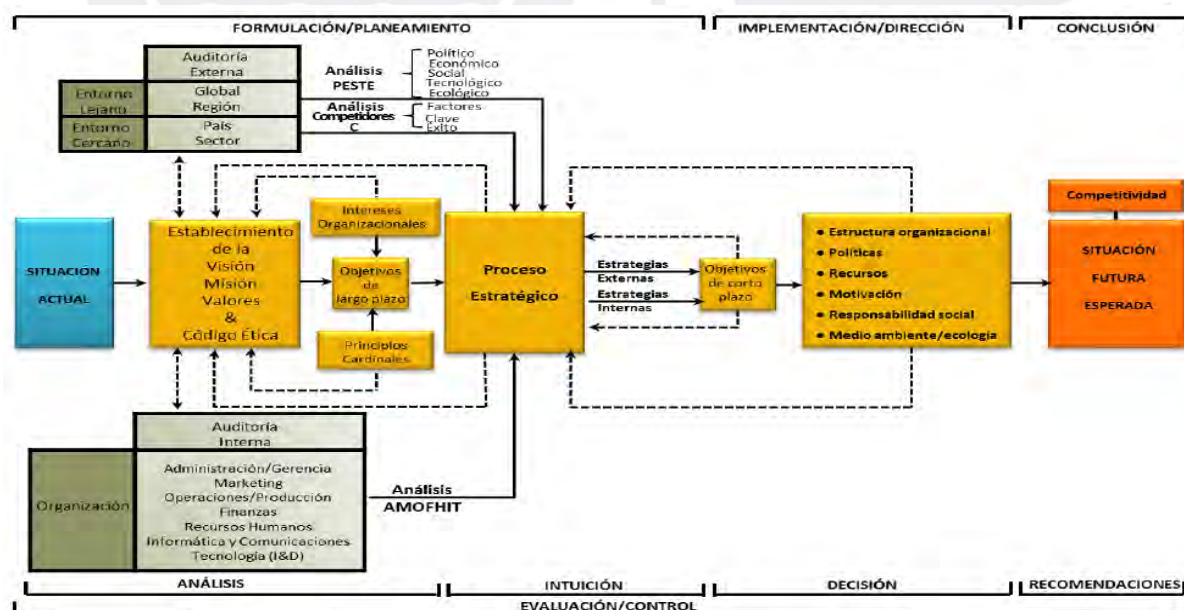


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza de manera global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

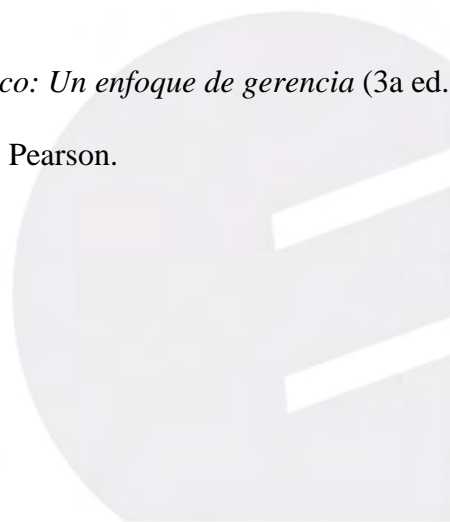
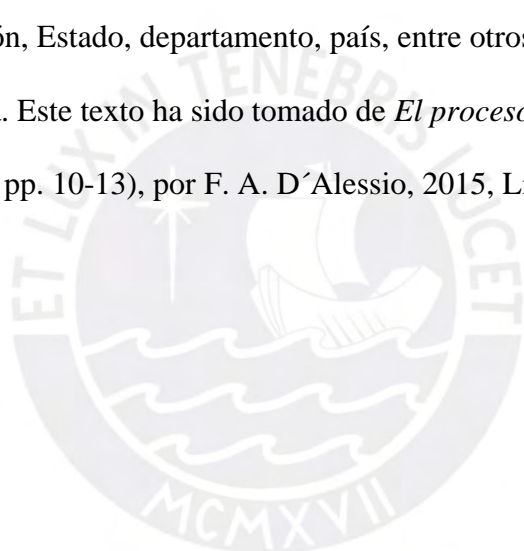
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Bongará

1.1. Situación General

La provincia de Bongará se encuentra ubicada en la región de Amazonas, en el Perú, país situado en América del sur y que consta de 24 regiones y una provincia constitucional, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el oeste con el Océano Pacífico y por el sur con Chile. Además, se encuentra en una zona intertropical de América del Sur, con un área de 1'285,215 km², el país cuenta con tres regiones fisiográficas, las cuales son Costa, Sierra y Selva; asimismo se encuentra atravesado por la Cordillera de los Andes y en su Océano se encuentra presente la corriente de Humboldt, los cuales genera una variedad de climas y por lo tanto cuenta con una gran biodiversidad de flora y fauna (Benavides, 1995).

La Región Amazonas cuenta con siete provincias las cuales son: (a) Chachapoyas, (b) Bongará, (c) Bagua, (d) Condorcanqui, (e) Luya, (f) Rodríguez de Mendoza, (g) Utcubamba. La ciudad más importante de la región es la capital Chachapoyas, seguida de Bagua que es la ciudad más poblada. El clima de la región Amazonas es frío, seco, nuboso, templado, cálido y tropical, su temperatura promedio es de 25°C; en la selva alta (500-600 msnm) la temperatura desciende a 16°C (BCRP, 2015).

En la Región Amazonas, los estudios arqueológicos revelan que entre los años 800 a 1200 se desarrollaron importantes culturas pre-incaicas, como la cultura de Chachapoyas o Sachapuyos quienes edificaron templos, fortalezas, andenes y tumbas que hasta hoy se conservan. Paralelo a la cultura Chachapoyas, en la provincia de Luya, se desarrollaron las culturas Chipuric y Revach, los fardos funerarios y necrópolis hallados en estas provincias constituyen testimonios de esas culturas. Aproximadamente por el año 1475 el territorio fue anexado al imperio incaico, desde entonces recibió importantes aportes en las tecnologías agrícolas como la construcción de andenerías y elaboración de cerámicas. El territorio de la

actual provincia de Bongará formó parte del reino de la cultura de Chachapoyas, la cual abarcó las áreas geográficas de los departamentos de Amazonas, San Martín en sus provincias de Moyobamba, Huallaga y Mariscal Cáceres; así como la provincia de Pataz y Bolívar en el departamento La Libertad. (Gobierno Regional de Amazonas, 2010)

Actualmente la provincia de Bongará se encuentra al norte del país, con una superficie de 2,876 Km², que representan el 9.8% de la superficie total de la región Amazonas. Presenta una latitud de 5° 53 minutos 38 segundos y una longitud de 77° 44 minutos 32 segundos; su piso geográfico se extiende desde los 1280 m.s.n.m, hasta los 2800 m.s.n.m; de acuerdo a la altitud está ubicada en la región de Selva alta a Ceja de Selva. En cuanto en el clima, presenta un clima templado a cálido con sus temporadas de lluvia y frío cálido, la temperatura varía 9 a 13 grados centígrados como mínimo y de 12 a 22 grados centígrados como máximo. (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012).

La provincia de Bongará fue creada el 26 de diciembre de 1870, mediante la Ley dada por el presidente José Balta quien rubricó la creación de la provincia de Bongará, con la finalidad de facilitar la reducción a la vida civil de las tribus que poblaban la zona Norte del departamento de Amazonas., siendo provisionalmente su capital el pueblo de San Carlos. Posteriormente el presidente José Pardo mediante ley N° 64 el 12 de septiembre de 1905 trasladó la capital al pueblo de Jumbilla. Actualmente, cuenta con doce distritos: Jumbilla, Chisquilla, Churuja Corosha, Cuispes, Florida, Jazán, Recta, San Carlos, Shipasbamba, Valera y Yambrasbamba (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 37).

Como se aprecia en la Figura 1, limita por el Norte con la provincia Condorcanqui, por el Noreste y Este con la provincia del Marañón de la región de Loreto y las provincias de Moyobamba y Rioja de la región San Martín, por el Sur con las provincias Chachapoyas y Luya y por el Oeste con la provincia de Utcubamba.



Figura 1. Mapa político de la provincia de Bongará.
Tomado de “Mapa Político de la Provincia de Bongará,” por Peru top tours, 2017
(<http://www.perutoptours.com/index01ambongmapa.html>).

La población de la Provincia de Bongará asciende a 33,920 habitantes, siendo el distrito más poblado Jazán con una población de 9274 y la menos poblada es el distrito de Churuja con una población de 261 habitantes. Bongará es la segunda provincia con menos población de la región de Amazonas, seguido de Rodríguez de Mendoza (INEI, 2015). Como se aprecia en la Tabla 1, la distribución de la población por distritos y la variación poblacional de acuerdo a los últimos censos.

Tabla 1

Población Total de Bongará según Distritos Años 2007 y Proyectado al 2017

Distrito	Censo		Proyección								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Jumbilla	1,691	1,701	1,711	1,719	1,727	1,734	1,739	1,744	1,748	1,752	1,756
Chisquilla	369	365	362	358	354	349	345	341	336	331	326
Churuja	302	298	294	290	286	282	278	273	269	265	261
Corosha	762	792	824	855	889	922	955	990	1,025	1,061	1,099
Cuispes	863	867	871	875	879	883	887	891	895	899	903
Florida	6,641	6,866	7,093	7,322	7,553	7,786	8,022	8,257	8,493	8,736	8,985
Jazán	8,981	9,040	9,090	9,135	9,172	9,208	9,234	9,253	9,260	9,267	9,274
Recta	252	246	240	235	229	223	217	211	206	201	196
San Carlos	400	389	379	368	358	347	337	327	317	307	298
Shipasbamba	1,449	1,491	1,533	1,575	1,617	1,659	1,702	1,744	1,786	1,829	1,873
Valera	1,370	1,362	1,352	1,343	1,332	1,320	1,308	1,295	1,281	1,267	1,253
Yambrasbamba	6,472	6,693	6,917	7,144	7,373	7,604	7,836	8,070	8,304	8,545	8,793
Provincia de Bongará	29,552	30,110	30,666	31,219	31,769	32,317	32,860	33,396	33,920	34,461	35,018

Nota. Adaptado de "Población 2000-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>).

Los distritos que concentran mayor población son los distritos de Jazán con un 26.5 %, seguido por Florida que representa un 25.6% y Yambrasbamba con un 25.1%. Según el censo del 2007 el índice de densidad poblacional de la provincia es del 9.7% lo que representa un área de baja densidad poblacional, como promedio siendo de 120 a más habitantes por centro poblado. Asimismo, se debe considerar que del total de la población de la provincia de Bongará el 60.7% corresponde a población urbana y el 39.3% corresponde a población rural.

En cuanto al sistema de Salud, la provincia de Bongará cuenta con un Centro de Salud ubicado en Jumbilla y cinco puestos de salud ubicados en Chisquilla, Corosha, Recta, Olleros y Asunción. La Microred de Salud de Jumbilla es una de las veinticinco microredes de la DIRESA Amazonas, conforme se observa en la Figura 2.

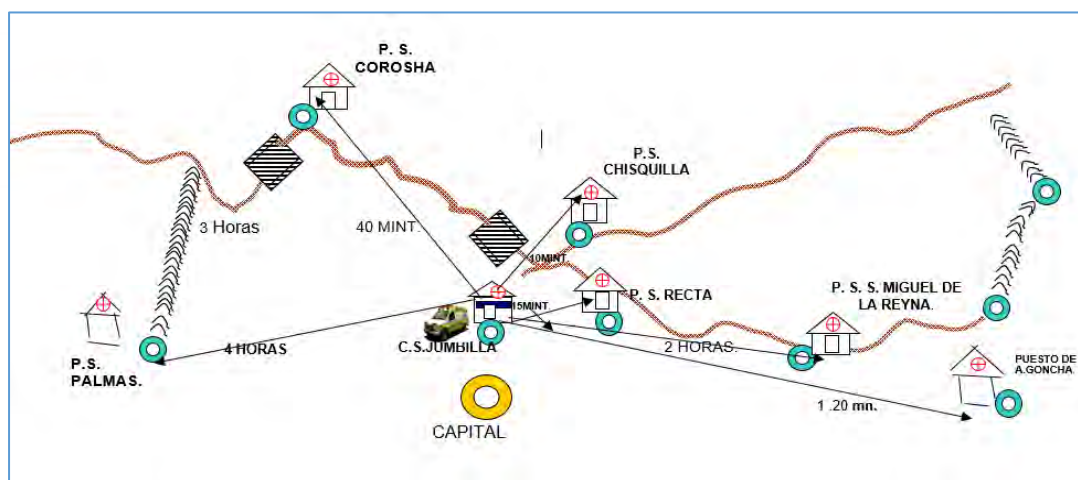


Figura 2 Croquis jurisdiccional del centro de salud Jumbilla.
Tomado de “Informe de la Cartera de Servicios de Salud de la Mircored Jumbilla,” por Dirección Regional de Salud Amazonas, 2017.

La cartera de servicios de Salud de la microred Jumbilla contiene el conjunto de prestaciones que brinda de acuerdo a su actual capacidad resolutoria y capacidad de oferta. Durante el año 2015 se registraron 8054 atenciones en la microred Jumbilla. Cabe resaltar que el 91.5% de las atenciones durante el año 2015 representan las 10% primeras causas de morbilidad en la microred, como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Diez Primeras Causas de Morbilidad Año 2015

Causas	Grupo Etareo					TOTAL	%
	0-11 AÑOS	12-17 AÑOS	18-29 AÑOS	30-59 AÑOS	60 A MAS		
Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	944	98	96	342	135	1,615	20
Caries dental	904	127	45	54	3	1,133	14
Dorsalgia	504	9	47	342	322	1,224	15
Rinofaringitis Agua [Resfriado común]	618	33	47	120	34	852	11
Faringitis aguda	407	40	27	141	76	691	9
Gastritis y duodenitis	258	19	44	145	147	613	8
Otros síndromes de cefalea	302	40	36	134	107	619	8
Dolor abdominal y pélvico	246	37	20	124	74	501	6
Amigdalitis aguda	286	30	17	85	22	440	5
Dermatitis alérgica de contacto	220	18	27	70	31	366	4
TOTAL	4,689	451	406	1,557	951	8,054	100

Nota. Tomado de “Informe de la cartera de servicio de salud de la Microred Jumbilla,” por Dirección Regional de Salud Amazonas, 2017.

De la Tabla 2 se puede observar que para el año 2015, la primera causa de morbilidad fueron las infecciones agudas de vías respiratorias, de los cuales los niños de cero a once años son los más afectados con 944 pacientes seguidos de caries dental con 904 pacientes. Según el INEI (2016), el PBI del departamento de Amazonas fue de S/ 2,800, 893 soles a precios constantes. El 40.31% lo genera las actividades económicas primarias principalmente la agraria, el 13.22% las actividades secundarias, fundamentalmente las manufactura y construcción, mientras que el 46.47% restante lo genera las actividades terciarias, especialmente las comerciales.

Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), según el censo del año 2007 la PEA ocupada representó el 97.5% y la PEA desocupada representó el 2.5%, siendo los distritos de Jazán, La Florida y Yambrasbamba, con mayores índices de PEA activas (INEI, 2007). De la PEA ocupada, se identifica concentración en la actividad de la agricultura, ganadería y silvicultura, actividades que no están siendo totalmente explotadas, como se aprecia en la Tabla 3.

El sector Turismo, según Pro expansión, (Junio 2009), el número de atractivos naturales de Amazonas supera ampliamente a solo lo arqueológico (Kuelap), lo cual ameritaría una mayor promoción. En ese sentido, Bongará cuenta con atractivos turísticos para desarrollar el ecoturismo tanto para la población nacional como extranjera; no obstante dichos atractivos carecen de difusión y aprovechamiento, por lo que se debe explotar sus destinos turísticos como las cataratas Jumbilla, Gocta, catalogadas como la tercera y cuarta más alta del mundo respectivamente, así también restos arqueológicos de la época incaica destacando la ruina de Tiapollo en el distrito de Shipasbamba y sus diversas lagunas como Pomacochas.

Respecto a la minería, la Provincia de Bongará cuenta con zinc de alta calidad, el cual se encuentra en mayor concentración en el distrito de Yambrasbamba. La Provincia de

Bongará estuvo activo entre los años 2007 y 2008, sin embargo se vio obligado a cerrar a causa de la crisis financiera global y la caída simultánea en el precio del zinc (Minería Perú, 2017). En la actualidad la empresa Zinc One ejercerá la opción de adquirir una participación del 100% en proyectos de óxido de Zinc Bongará y de Charlotte Bongará, ambos proyectos se encuentran posicionados en un terreno de 6 km con óxido de zinc. Cada propiedad continuará sujeta a una regalía y a un retorno neto de fundición del 2% sobre la producción (Minería Panamericana, 2017).

Tabla 3

Bongará: Población Económicamente Activa Según Actividad, 2007

Ocupación principal	PEA	%
Agricultura, ganadería y silvicultura	7,354	59.50
Pesca	11	0.09
Explotación de minas y canteras	83	0.67
Industrias manufactureras	337	2.73
Suministro de electricidad, gas y agua	7	0.06
Construcción	510	4.12
Comercio, repuestos vehiculares, automóviles. moto. efect. pers.	1,316	10.65
Hoteles y restaurantes	245	1.98
Transporte., almacenamiento y comunicaciones	541	4.37
Intermediación financiera	6	0.05
Actividad Inmobiliaria, empres. y alquileres	223	1.80
Admin.pub. y defensa; p. seguridad social, afiliados	303	2.45
Enseñanza	523	4.23
Servicios sociales y de salud	135	1.10
Otras actividades, servicios comunales, sociales y personales	148	1.20
Hogares privados con servicio doméstico	223	1.80
Actividad económica no especificada	394	3.19
Total	12,360	100.00

Nota: Adaptado de Población económicamente activa 2007, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática., 2007. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Por otro lado, la provincia de Bongará ofrece diversos productos agrícolas destacando la producción de papa y café, ocupando este último un lugar preferencial de producción vendiéndose en los mercados de Jaén y Chiclayo. Además existen otros cultivos importantes como el olluco, arracacha, la hierba luisa, yacón y alcachofa que se adaptan muy bien a la provincia. Cabe mencionar que la producción agrícola está orientado al autoconsumo y mercado local, y en pocos volúmenes a la región de San Martín (Plan Concertado de Desarrollo Provincia de Bongará 2007-2020).

La producción de leche representa una oportunidad que la provincia de Bongará debería aprovechar debido a que existe ganado vacuno de distintas razas. Presencia del ganado de doble propósito (carne y leche), mejorado de raza Brown Swiss, criollo, Holstein, con más de 3000 cabezas de ganado aproximadamente. Actualmente la región Amazonas produce más de 70 mil litros de leche diarios pero sus rendimientos están entre 7 a 8 litros de leche al día por vaca, siendo una producción muy baja y que podría triplicarse, participan los distritos: Cheto, Molinopampa, Leymebamba, Levanto y Maino, correspondiente a la provincia de Chachapoyas, igualmente en el distrito de Santo Tomas de la provincia de Luya; en los distritos de Florida, Jumbilla, Yambrasbamba de la provincia de Bongará y en Bagua Grande de la provincia de Utcubamba (Agencia Agraria de Noticias, 2015). En cuanto al ganado porcino, ovino y caballar en el distrito de Bongará la crianza es extensiva y menos cantidad.

Las vías de comunicación de Bongará, se puede dividir en dos grupos, el primer grupo conformado por los distritos y pueblos por los cuales pasa la carretera Fernando Belaunde Terry, ex marginal de la Selva y la carretera Pedro Ruiz Cocahuayco, ambas villas asfaltadas y el segundo corresponde a los distritos y poblados en los cuales existe vías afirmadas, trochas carrozables y camino de herradura (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 152).

En busca de mejoras de las vías de comunicación, proyecto Perú II, es una estrategia para desarrollar económicamente al país a través de la recuperación y puesta en valor de la actual red vial. Por ello, PROVIAS nacional culminó los estudios de pre inversión de 16 corredores viales en la red vial nacional. En la provincia de Bongará de Amazonas se está trabajando en un corredor vial: corredor Cajamarca – Celendín - Balsas – Chachapoyas – Pedro Ruiz con una inversión de 102,000,000. Esta carretera permitirá conectar a la provincia de Cajamarca con la capital de Amazonas, Chachapoyas e interconectar las provincias de

Bongará, Luya y Chachapoyas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016), lo cual permitirá una mayor circulación de comercio.

En cuanto al acceso de telecomunicaciones, existe un proyecto de red dorsal nacional de fibra óptica que es uno de los proyectos de telecomunicaciones más importantes de la historia peruana, con una inversión S/ 999, 000,000 soles, que implica el tendido de trece mil kilómetros de fibra óptica en todo el país. En Amazonas la red dorsal nacional de fibra óptica interconectará seis capitales de provincia: Bagua, Jumbilla, Chachapoyas, Lamut, Mendoza y Bagua Grande. Esto hará posible implementar iniciativas de teleeducación, telesalud y gobierno electrónico (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016), al estar involucrada la capital de Jumbilla mejorará el ancho de banda y redes informáticas en la Provincia de Bongará.

1.2. Conclusiones

La provincia de Bongará, se extiende desde los 1280 m.s.n.m, hasta los 2800 m.s.n.m, de acuerdo a la altitud está ubicada en la región de Selva Alta a ceja de Selva, con una superficie de 2,876 Km². Sus actividades principales son la agricultura y ganadería, con un PEA ocupada de 97.5%, según el Censo del 2007 (INEI, 2007).

La provincia de Bongará cuenta con un diferentes atractivos turísticos que pueden ser potenciados y explotados de forma estratégica para la sostenibilidad económica de la provincia, como paisajes naturales (laguna de Pomacocha, catarata Gocta y Jumbilla) y restos arqueológicos destacando las ruinas de Tiapollo en el distrito de Shipashbamba. Existe una oportunidad para aprovechar el potencial agroexportador de café orgánico, como fuente de crecimiento de la agricultura.

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

2.1. Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Bongará está constituida por 12 distritos, 173 centros poblados y 10 Comunidades Campesinas reconocidas, las mismas que están incluidas en sus distritos; además, cuenta con dos importantes ríos como son el Imaza y el Utcubamba, estos dos ríos son afluentes del río Marañón, cuenta con lagunas importantes como la laguna de Pomacocha. Sus principales actividades económicas son la ganadería y agricultura destacando el cultivo de papa y café. Asimismo, tiene un potencial turístico como las cataratas de Jumbilla y Gocta, que son la tercera y cuarta respectivamente cataratas más grandes del mundo. En la página web de la provincia de Bongará (Municipalidad de Bongará), se recogió la siguiente visión institucional: Promover constantemente el desarrollo integral de Bongará para lograr una calidad de vida excelente cumpliendo con eficiencia, transparencia, participativa, nuestra gestión. De igual manera la misión institucional de la Municipalidad Provincial de Bongará (Municipalidad de Bongará), es el siguiente: Atender a los ciudadanos con servicios de calidad, transparencia para lograr una calidad de vida excelente y promover el desarrollo integral con responsabilidad social y ambiental.

2.2. Visión

La visión es la expectativa ideal de lo que se espera en el futuro de la organización, en mérito de ello ha sido formulada la visión para la Provincia de Bongará de la Región Amazonas: Ser al 2030 una de las diez primeras provincias con mayor crecimiento económico a nivel nacional, mediante el aprovechamiento del turismo y desarrollo agropecuario con un sentido de responsabilidad social y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

2.3. Misión

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en

síntesis, debe especificar los mercados y productos con los que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias (D'Alessio, 2015). Siguiendo este lineamiento, se propone la siguiente misión para la provincia: La provincia de Bongará promueve el desarrollo de la actividad agropecuaria aprovechando su diversidad geográfica como ventaja competitiva, generando el desarrollo integral y sostenido de la provincia. Asimismo, promueve el aprovechamiento de sus atractivos turísticos garantizando mejorar la calidad de vida.

2.4. Valores

Los valores son considerados como las políticas directrices más importantes que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guie el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2013). En la Provincia de Bongará se considera los valores siguientes:

1. Transparencia
2. Honestidad
3. Responsabilidad
4. Igualdad
5. Solidaridad
6. Ética
7. Moral

2.5. Código de Ética

De conformidad con lo establecido en la Constitución Política del Perú, los funcionarios y colaboradores públicos están al servicio de la nación y conforman los órganos de los gobiernos locales que promueven el desarrollo y la economía social de su comunidad. Es por ello que las autoridades de la Provincia de Bongará se rigen por el Código de Ética conforme a la Ley 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública, que a continuación

se detalla:

1. Respeto. Conducta hacia el respeto de la Constitución Política del Perú y las Leyes.
2. Honradez. Actuar con rectitud y honestidad en busca de una satisfacción general
3. Eficiencia. Brindar calidad en cada de una las funciones a su cargo
4. Idoneidad. Tener aptitud técnica, legal y moral en el ejerció de la función pública
5. Veracidad. Expresión autentica de las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía.
6. Lealtad y Obediencia. Actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le impacta el superior jerárquico.
7. Justicia y Equidad. Tener disposición para el cumplimiento de sus funciones
8. Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

2.6. Conclusiones

La visión y misión planteadas van a permitir que para el año 2030, la Provincia de Bongará con el compromiso de sus autoridades y población, se desarrolle económicamente en la región Amazonas y por ende en el país, es decir logre sus objetivos a través de la explotación y aprovechamiento de sus actividades agropecuarias y de ecoturismo, constituyendo un modelo autogestionario y productivo de gestión pública en beneficio de la provincia, que involucra fundamentalmente una mejora en la calidad de vida de la población urbana y rural.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para analizar la evaluación externa de la provincia de Bongará, se realizará un enfoque integral y sistemático tomando en cuenta los siguientes aspectos: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE); (d) matriz evaluación de factores externos; (e) provincia de Bongará y sus competidores; (f) provincia de Bongará y sus referentes; (g) matriz perfil competitivo y matriz perfil referencial, para el final presentar las conclusiones de la evaluación externa.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La actividad económica fue afectada en el primer trimestre del 2017 por desastres naturales como la aparición del niño costero que se manifestó en la zona norte y central del país, conllevando a una paralización parcial de la economía del Perú reflejada en el desabastecimiento de productos tales como: verduras y legumbres e interrupción de las principales carreteras (INEI, 2017a).

Asimismo, en el mismo periodo, el Producto Bruto Interno (PBI) creció 2.1% en comparación al mismo trimestre del año 2016. Lo cual se debió a la contracción de inversión pública con -16.9% debido a la paralización de obras realizadas por el Gobierno y privada con un -1.1% debido a la disminución de diversos proyectos de negocio (INEI, 2017).

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

El Centro Nacional de Plan Estratégico – CEPLAN (2015), estableció el Plan Bicentenario con seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, los cuales son: (a) derechos fundamentales e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres (CEPLAN, p. 74).

Derechos fundamentales e inclusión social, el objetivo de este eje es: “que todos los ciudadanos ejerzan efectivamente sus derechos humanos y consoliden el proceso de inclusión social” (CEPLAN, 2015, p. 101). Se logrará generando oportunidades para las personas en desarrollo de inclusión social, combatiendo toda forma de discriminación, aplicando la democracia en el derecho de la participación política y el respeto a la cultura nacional utilizando como índice la libertad en el mundo.

Oportunidades y acceso a los servicios, el objetivo de este eje es: “garantizar el acceso a los servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y los derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles” (CEPLAN, 2015, p. 114). Tomando como indicador el Índice de Pobreza Multidimensional, considerando tres aspectos salud, educación y condiciones de vida.

Estado y gobernabilidad, el objetivo de este eje es: “desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública” (CEPLAN, 2015 p. 134), tomando como índice la efectividad gubernamental, desarrollando una gestión pública efectiva orientada al ciudadano, garantizando el Estado de derecho y la seguridad ciudadana. Para ello se va plantear un mecanismo que permita consolidar la institucionalidad democrática y representatividad política en sus tres niveles.

Economía diversificada, competitividad y empleo, tiene por objetivo “desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada generadora de empleo digno”. (CEPLAN, 2015 p. 152). Para ello se identificará productos y servicios potenciales; asimismo, este eje está compuesto por diversos factores como: el factor de la política macroeconómica (monetaria y fiscal), el factor de elevado de precios de la materia prima, sumado a las políticas de apertura comercial e integración económica y el factor de desempeño económico, los cuales contribuyeron al desarrollo del país. El indicador para evaluar el crecimiento económico es el PBI Per cápita.

Desarrollo territorial en infraestructura productiva, el objetivo de este eje es “lograr el territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad” (CEPLAN, 2015 p. 167). Permitirá incrementar la importancia económica de las regiones, desarrollando nuevas actividades productivas y consolidando las ya existentes; asimismo, permitirá la diversificación de las economías regionales, con sus respectivos indicadores de seguimiento: desarrollar el territorio con mayor cohesión en lo físico, económico, social e institucional en distintos niveles (nacional, regional y local); desarrollar una red de ciudades sostenibles para el desarrollo territorial y asegurar la provisión de la infraestructura productiva suficiente, adecuada y de calidad que favorezca la integración, la competitividad. (CEPLAN, 2015).

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. El objetivo de este último eje es “el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental, adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país”. Está orientado a proteger el patrimonio ambiental existente y a monitorear los posibles impactos ambientales negativos.

El Perú como un país emergente en vías de desarrollo, tiene una ventaja competitiva en los recursos naturales que juegan un papel importante, ya que son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país. En el ambiente, la diversidad biológica y la gestión de riesgo de desastres en el 2021, se ha avanzado en el proceso de desarrollo sostenible a través del aprovechamiento de su diversidad biológica y la mejora en la calidad ambiental; asimismo, se está priorizando el manejo de cuencas con el objetivo de evitar desastres naturales como el fenómeno del niño costero (CEPLAN, 2015 p. 177). De acuerdo al análisis de los ejes estratégicos se ha determinado seis intereses nacionales (ver Tabla 4).

3.1.2. Potencial nacional

Para analizar el potencial nacional, verificaremos las fortalezas y oportunidades del

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad de interés		
	Vital (peligrosa)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Estabilidad política y democrática	EE.UU	ONU	
2 Preservación del medio ambiente y los recursos naturales		Unión Europea	
		APEC	CAN
		EE.UU.	
3 Promoción del turismo y la gastronomía		EE.UU.	
		Unión Europea	
4 Desarrollo económico		Asia	
	EE.UU	Brasil	
	China	Chile	
5 Lucha contra el narcotráfico y el terrorismo	EE.UU	Ecuador	
	Unión Europea	Bolivia	
	Asia		
6 Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial	EE.UU	Brasil	
	APEC	Chile (-)	
		Ecuador (-)	

Nota Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013, p.90. México, D.F., México: Pearson Educación.

Perú, según D'Alessio (2014) existen siete elementos de potencial nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (la organización-administración), y (g) Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

Dominio Demográfico. El Perú como país emergente, ha aumentado su demografía poblacional, de acuerdo al INEI, 2016, las estimaciones y proyecciones al 2030 de la población total del Perú llegará a 35`898,422 de habitantes, con 17`936,806 población de sexo masculino y 17`961,616 población de sexo femenino.

Según la Figura 3, se ve el comparativo de las pirámides poblacional de los años 1950, 2015 y 2025, donde se observa un crecimiento de la población adulta y una nivelación en los tramos de edades jóvenes. Las proyecciones al año 2025 se observa que la base es de forma rectangular hasta aproximadamente los 34 años, donde se puede afirmar con estas proyecciones que el Perú se encuentra en una etapa de transición al envejecimiento de su población.

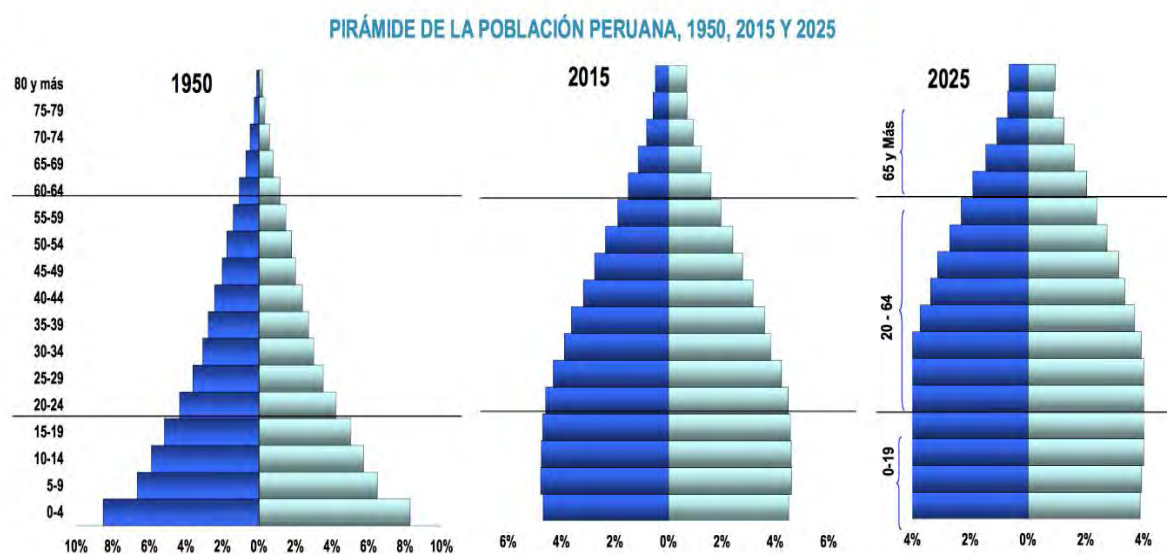


Figura 3. Pirámide de población Perú 1950-2025. Tomado de “Estado de la población peruana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015, p. 6. Lima, Perú.

Por otro lado, como se aprecia en la Tabla 5, que la dispersión de la población es muy sesgada a la capital de Lima, lo cual es una gran desventaja para el desarrollo de los departamentos, ya que la diferencia poblacional es muy grande, es decir muestra centralización. Para que el Perú desarrolle uniformemente al menos necesita cinco departamentos que tengan la misma proporción de población, como Arequipa; Trujillo, Piura, Chiclayo, Cusco y Amazonas. De acuerdo con el Perfil Sociodemográfico del Perú basado en los resultados del último censo de población y vivienda del INEI (2008b), el Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 personas, de los cuales, el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres ([INEI], 2016).

Tabla 5

Población por Regiones, 2015

Población 2015				
Item	Departamento	N° habitantes	%	
1	Lima	9'834,631	31.57	
2	La Libertad	1'859,640	5.97	
3	Piura	1'844,129	5.92	
4	Cajamarca	1'529,755	4.91	
5	Puno	1'415,608	4.54	
6	Junín	1'350,783	4.34	
7	Cusco	1'316,729	4.23	
8	Arequipa	1'287,205	4.13	
9	Lambayeque	1'260,650	4.05	
10	Ancash	1'148,634	3.69	
11	Loreto	1'039,372	3.34	
12	Callao	1'013,935	3.25	
13	Huánuco	860,548	2.76	
14	San Martín	840,790	2.70	
15	Ica	787,170	2.53	
16	Ayacucho	688,657	2.21	
17	Ucayali	495,511	1.59	
18	Huancavelica	494,963	1.59	
19	Apurímac	458,830	1.47	
20	Amazonas	422,629	1.36	
21	Tacna	341,838	1.10	
22	Pasco	304,158	0.98	
23	Tumbes	237,685	0.76	
24	Moquegua	180,477	0.58	
25	Madre de Dios	137,316	0.44	
		31'151,643	100	

Nota. Adaptado de "Población por Departamentos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>).

Dominio Geográfico. El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, cuenta con tres regiones naturales, Costa, Sierra y la Selva (77,528,030 ha.), esta última región cuenta con el 60.32% de la superficie total del territorio peruano (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2017).

Dominio Económico. Perú es un país en crecimiento económico y según el Diario digital Infobae (2017), Perú se encuentra en el puesto 43 entre las economías más libres del mundo con un puntaje de 68.9, considerando cuatro pilares: estado de derecho, tamaño de gobierno, eficiencia regulatoria y mercados abiertos.

Tabla 6

Estructura Porcentual del PBI por Sectores del Perú 2016-2017

	Estructura porcentual del PBI 2016 ¹	2016		2017				
		año	I trim	Abril	May.	Jun	II trim.	I sem.
Agropecuario	5.2	2.3	-0.8	-0.9	-2.1	6.4	1.1	0.4
Agrícola	3.1	1.4	-4.8	-3.6	-1.2	10.2	1.8	-0.6
Pecuario	1.4	3.7	4.2	3.3	-1.9	-1.8	-0.2	1.9
Pesca	0.4	-10.1	37.9	101.0	280.4	52.0	128.8	82.0
Minería e hidrocarburos	13.8	16.3	4.1	0.0	-0.6	6.2	1.9	2.9
Minería metálica	9.7	21.1	3.9	1.9	1.7	6.9	3.5	3.7
Hidrocarburos	1.5	-5.1	5.2	-9.9	-13.0	2.5	-7.1	-1.3
Manufactura	12.8	-1.4	1.9	-2.3	11.2	2.0	3.5	2.7
Primaria ²	2.8	-0.6	11.4	22.2	55.8	17.5	30.7	21.0
No primaria	10.0	-1.7	-1.0	-9.1	-2.4	-3.3	-5.0	-3.0
Electricidad y agua	1.9	7.3	1.0	-0.9	2.7	3.1	1.6	1.3
Construcción	5.8	-3.1	-5.3	-8.0	-3.9	3.5	-2.9	-4.1
Comercio	11.0	1.8	0.1	-0.6	1.5	1.7	0.9	0.5
Total servicios ³	49.1	4.0	3.0	1.8	3.5	3.0	2.8	2.9
PBI Global	100.0	4.0	2.1	0.2	3.5	3.6	2.5	2.3
PBI primario	22.0	9.9	4.4	3.2	7.0	8.3	6.3	5.4
PBI no Primario	77.8	2.4	1.5	-0.6	2.3	2.1	1.3	1.4

Nota. Tomado de "Programa monetario julio 2017," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-31-2017.pdf>).

1/ Ponderación implícita del año 2016 a precios del 2007

2/Excluye arroz

3/ Incluye derechos de importación e impuestos a los productos

Como se aprecia en la Tabla 6, el crecimiento del PBI junio del 2017 creció a 3.6%, esto se sustenta en el crecimiento del sector de minería e hidrocarburos principalmente del zinc y cobre con 6.9% , del sector agropecuario con 6.4% por la incorporación de los arándanos en el cálculo del PBI y por la mayor producción de café, arroz y papa, del sector pesca y de la manufactura de harina y aceite de pescado con 52%, del sector comercio por el incremento de ventas de vehículos con 1.7%, el sector telecomunicaciones se mantiene por debajo de su potencial y el sector de construcción creció 3.5% debido a la mayor inversión

privada y pública (BCRP, 2017).

Dominio Tecnológico y científico. El Perú como un país emergente en proceso de desarrollo, necesita implementar tecnología. En los años 2001 al 2006 el presupuesto del CONCYTEC era de 4 millones de dólares. A mediados del 2006, el presidente Toledo firmó el acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] para un crédito de 25 millones de dólares que dio inicio a un incentivo en la inversión de ciencia, tecnología e innovación. (Marticorena, 2012). Esto demuestra la intención de mejorar la implementación de tecnología en el país y estar a la vanguardia con los demás países, considerando que en la actualidad la tecnología es fundamental para el crecimiento del país; asimismo, fomentaría desarrollo en las regiones que lo conforman. Como se aprecia en la Figura 4, el estudio de CONCYTEC demostró que el Perú solo gasta el 0.08% del Producto Bruto Interno [PBI] en investigación y desarrollo.

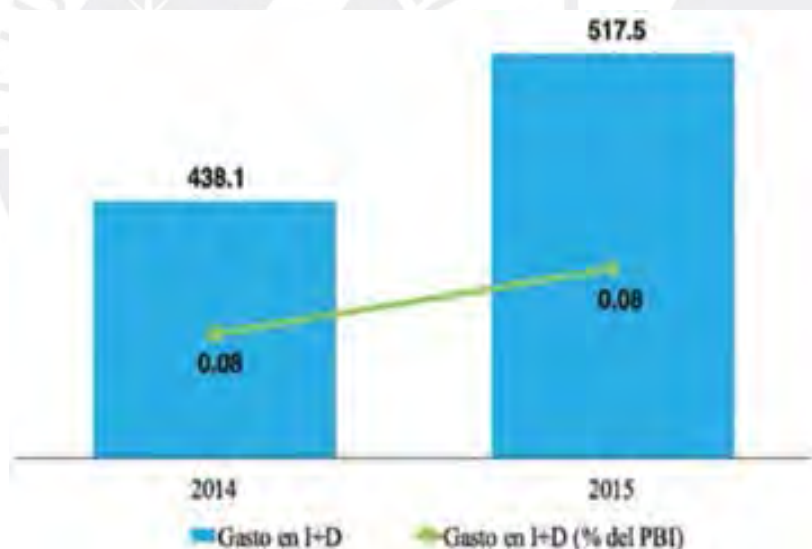


Figura 4 Gasto en investigación y desarrollo en centros de investigación, 2014-2015. Tomado de “Censo Nacional de Investigación y Desarrollo,” por CONCYTEC, 2016. (https://portal.concytec.gob.pe/imagenes/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf) Cifras en millones de soles y porcentaje del PBI.

Por otro lado, el país demuestra que tiene una baja inversión en tecnología, ya que a nivel internacional Perú es el país en América Latina que invierte menos en investigación y

desarrollo con respecto a otros países como Colombia con 0.25%, Chile con 0.38% y México con 0.54%, conforme se puede apreciar en la Figura 5.

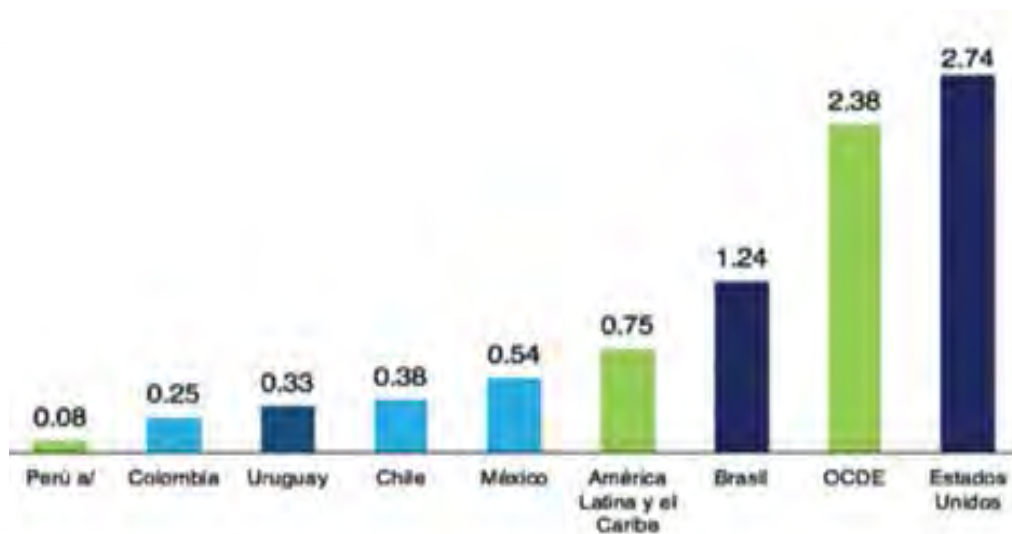


Figura 5. Gasto en I+D como porcentaje del PBI (porcentaje). Tomado de “Censo Nacional de Investigación y Desarrollo,” por CONCYTEC, 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

Histórico, psicológico y sociológico. Según Amauta (2017), en el territorio de América del Sur fueron desarrollándose verdaderas civilizaciones que llamamos "pre incas"; las más importantes del Perú fueron: en la Costa: Chimú, Nazca, Paracas; y en la Sierra: Chavín, Tiahuanaco. El imperio incaico fue el más fuerte de la región de América del Sur, abarcó a los países de Bolivia, Ecuador y parte de Chile y Argentina; posterior a la llegada de los españoles y su vida democrática, el Perú se ha convertido en un estado multicultural. Perú es reconocido por la gran variedad de centros históricos como Machu Picchu (Cusco), Chanchán (Trujillo), Caral (Barranca), Kuelap (Luya), entre otros atractivos con potencial desarrollo turístico (Ministerio de Cultura, 2011).

Dominio organizacional y administrativo. De acuerdo a lo establecido en el artículo 43° de la Constitución Política del Perú, este es un estado unitario y se organiza según el principio de la separación de poderes. El primero, se divide en tres poderes autónomos que se controlan entre sí, como poder legislativo, está integrado por el congreso de la república con

130 parlamentos; el poder ejecutivo, integrado por el presidente constitucional del Perú, y poder judicial, por las cortes supremas, Académica magistratura y el fuero militar policial, lo cual se puede apreciar en la Figura 6.

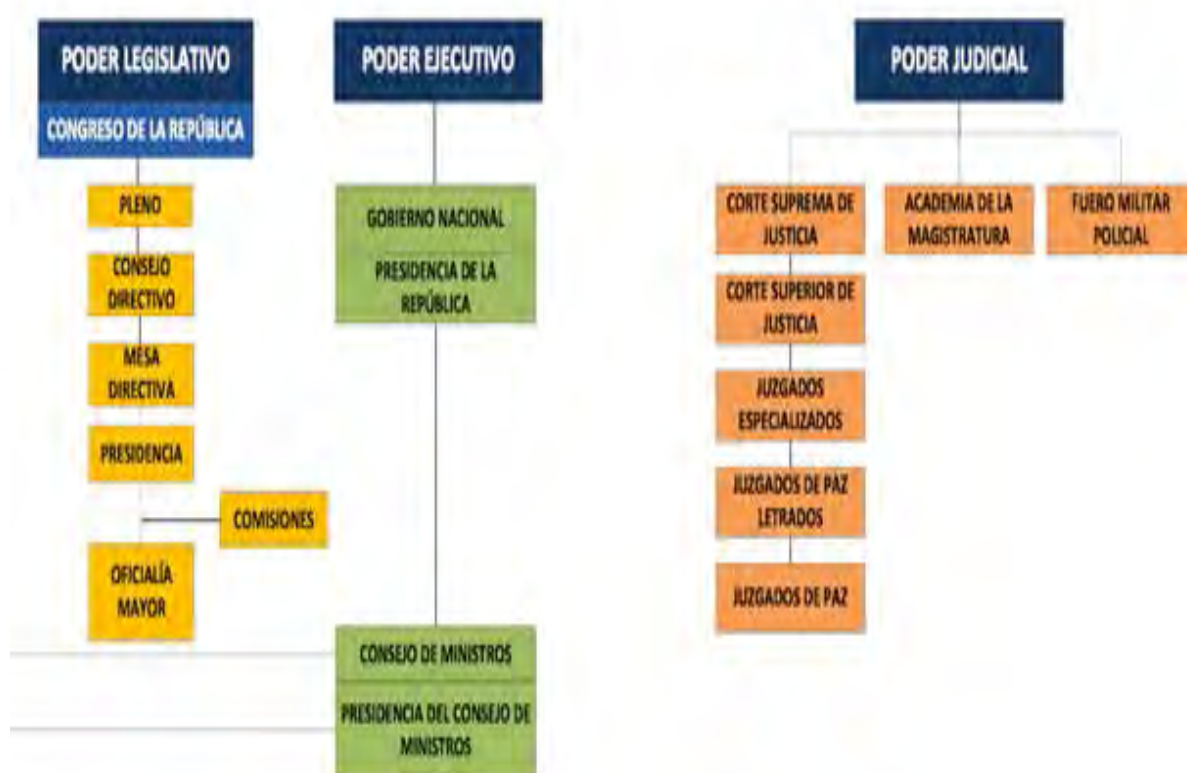


Figura 6. Tres poderes autónomos del Estado Peruano.

Tomado de “Organigrama de Estado Peruano,” por Presidencia del Consejo de Ministros, 2015

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)).

El segundo, se distribuye en tres niveles de gobierno, Órganos constitucionales autónomos conformado por El jurado nacional de elecciones, Oficina nacional de procesos electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo Nacional de la Magistratura, Tribunal Constitucional, Ministerio Público de la Fiscalía de la Nación, Defensoría del Pueblo, Contraloría General de la República y otros; Gobierno Regional y Gobierno Local (Presidencia del Consejo de Ministros, 2015) (ver Figura 7).

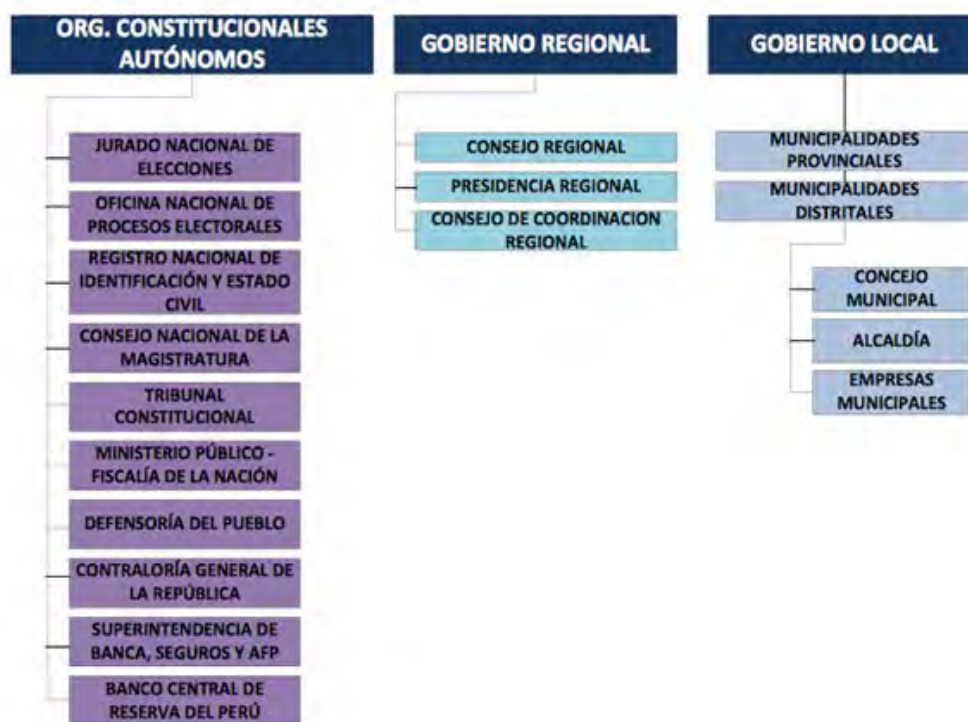


Figura 7 Tres niveles de gobierno adecuado.

Tomado de “Organigrama de Estado Peruano,” por Presidencia del Consejo de Ministros, 2015

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf))

Dominio Militar. En el 2016, el Perú se encontraba en el puesto 40 en el ranking de Índice Global de Potencia de Fuego, subiendo 11 puestos con respecto al año 2015, con un presupuesto militar de UD \$ 2,560 millones, según Global Firepower Index (Índice global de potencia de fuego), quien entregó el listado de las 126 países con mejores y mayores capacidades militares, lo cual se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7

Ranking de Índice Global de Potencia de Fuego (GFP)

Países/Descripción	Brasil	México	Argentina	Perú	Colombia	Venezuela	Chile
Inversión en Defensa	US\$ 34,700	US\$ 7,000	US\$ 4,330	US\$ 2560	US\$ 12,145	US\$ 4,000	US\$ 5,483
Ranking (GFP)	16	31	35	40	52	45	47

Nota. Adaptado de “Ranking GFP 2016: Chile sexta potencia militar de Sudamérica,” por Infogate, 2016 (<http://www.infogate.cl/2016/05/05/ranking-gpf-2016-chile-sexta-potencia-militar-de-sudamerica/>).

Asimismo, se puede apreciar que Perú tiene uno de los menores presupuestos en la defensa de la región, encontrándose por debajo de Brasil, México, Chile y Argentina. De igual manera, se puede apreciar de la Tabla 8, que del ejército militar de Sub América, Perú tiene como miembros activos 120,000 personas, como reserva 272,000 personas y cuenta con 890 vehículos blindados de combate, 239 aeronaves y 60 buques, siendo cuarto en Sudamérica (Infogate, 2016).

Tabla 8

Ejército Militar de Sub América, con Miembros Activos, Reservas, Vehículos Blindados de Combate, Aeronaves y Buques

Países/Descripción	Brasil	México	Argentina	Perú	Colombia	Venezuela	Chile
Miembros activos	327,000	267,500	73,100	120,000	444,520	135,560	60,560
Reserva	1,800,000	76,500	31,240	27,200	62,000	438,000	82,000
Vehículos blindados	1,707	695	828	890	1,345	700	2,346
Aeronaves	749	362	275	239	493	229	236
Buques	113	143	41	60	232	250	69

Nota. Adaptado de "Ranking GPF 2016: Chile sexta potencia militar de Sudamérica", por Infogate, 2016 (<http://www.infogate.cl/2016/05/05/ranking-gpf-2016-chile-sexta-potencia-militar-de-sudamerica/>).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2012), Los principios cardinales permiten la detección de las oportunidades y amenazas en el entorno de un país. Los principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. De acuerdo a este principio, ninguna interacción en el mundo es solamente bilateral, sino que se involucran a otros actores que interceden en el proceso de manera visible o no. El Perú se ve influenciado por dos potencias mundiales: Estados Unidos y China; ambos países son nuestros principales socios comerciales mediante

un tratado de Libre Comercio firmado hace más de diez y siete años respectivamente. En el caso de Estados Unidos, tenemos el apoyo logístico y financiero para la lucha contra el narcotráfico y en el caso de China representa nuestro principal destinatario de exportaciones de materia prima. En Sudamérica, Brasil y Chile son los países que tienen más concentración comercial en el Perú.

Un ejemplo claro de cómo influye este principio en nuestro país es la crisis internacional ocurrida en los últimos años en los países de potencia mundial, lo cual ha afectado el empleo y el consumo en Perú, produciendo una desaceleración de la economía. Pese a esto la economía peruana no se ha visto tan perjudicada como otros países vecinos de América del Sur (MINCETUR, 2013).

Lazos pasados y presentes. Este principio está relacionado a como la historia de las interacciones entre dos países afecta las relaciones en el presente y futuro de un país. En el caso de Perú, es un país ubicado en una zona estratégica y con potencial en recursos minerales, lo cual es codiciado por otros países, como España que en el tiempo del virreinato extrajeron el oro del Perú. El tener límites fronterizos con cinco países Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia ha generado confrontación y conflictos bélicos. En el tiempo de la República, el país tuvo diversos enfrentamientos limítrofes, el más resaltante es la guerra del Pacífico con Chile en donde se perdió los territorios de Tarapacá y Arica tras la firma del tratado de Ancón en 1929.

Actualmente el Perú ha dado fin a todos sus conflictos; sin embargo, su riqueza marítima ha generado confrontación con el país vecino de Chile, por la modificación de la frontera marítima entre Chile y Perú, resuelto por la Corte Internacional de Justicia de la Haya; no obstante, procura tener buenas relaciones con los demás países fronterizos. El superar los conflictos ha permitido lograr Tratados de Libre Comercio y suscribir diversos acuerdos como el Pacto Andino, la Alianza Asia Pacífico con los países vecinos, lo que

conlleve a una oportunidad de dinámica comercial. (Maynez & Reinoso, 2009).

Contra balance de los intereses. Está vinculada con el análisis de la ventaja comparativa frente al costo comparativo de las alternativas políticas. López (2016) mencionó que las ventajas comparativas y competitivas del Perú están en los sectores agrícolas, pesqueros, mineros, forestales, energéticos y turísticos.

Considerando que el Perú es un país de *commodities* y con un potencial territorial que coadyuva a la agricultura, se ha visto en la necesidad de buscar alianzas con las naciones, logrando acuerdos de libre comercio con sus principales socios comerciales, que permite intercambiar los productos en un mercado internacional. Esto se determina de las exportaciones peruanas, que mediante los Tratados de Libre Comercio vigentes, contribuyen a la internacionalización de las medianas y pequeñas empresas que a su vez influye en el PBI del país.

La diversidad biológica Peruana pasa de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva por ser uno de los cinco países más megadiversos del mundo y por su diversidad biológica. Tiene 84 de las 117 zonas de vida del mundo y 28 de los 32 tipos de climas del mundo. Así, hay 1,700 variedades de aves, más de 3,000 variedades de papa y de orquídeas, y 4000 especies de mariposas. En el Perú está el mayor centro de diversidad genética del algodón. Nuestro país tiene una alta diversidad de culturas según (Gestión de empresas agroalimentaria, 2015)

Conservación de los enemigos. El Perú es un país diplomático y mantiene buenas relaciones con los países vecinos. Por otro lado, convertir al enemigo en un aliado es estratégico, ya que conservar enemigos puede desestabilizar al Estado. De los problemas bélicos, actualmente se está combatiendo por la persuasión de las inversiones y por conquistar mercado mundial. En el plano comercial, Chile simboliza el primordial país competitivo.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Bongará

Evaluado el análisis tridimensional, para la provincia de Bongará se indica los principales factores que deben ser considerados respecto a la relación con los demás países, vemos cómo el país por medio de la exportación ha sabido aprovechar las oportunidades de la globalización y de la reinserción en comunidad económica internacional. En ese sentido, dentro de los intereses nacionales se observa como China y E.E.U.U. son considerados aliados vitales en las relaciones internacionales.

Dentro de las oportunidades que se deben aprovechar, es que Perú tiene una economía estable, lo cual le hace un país atractivo para los grandes inversionistas. Otro de los pilares que se debe considerar, es el potencial turístico de la región amazonas siendo la Provincia de Bongará uno de los lugares con más atractivos turísticos; no obstante, el Estado debe invertir en infraestructura vial para conectar a los distritos y el flujo comercial de la provincia.

3.2. Análisis Competitivo del País

Con la finalidad de realizar el examen competitivo de la provincia de Bongará se tiene que tomar en cuenta el diamante de la competitividad de las naciones desarrollado por Porter (2009). En el diamante de Porter se analizan los cuatro factores que se tiene tanto a nivel nacional como regional y que pueden generar ventajas para competir.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Banco Mundial (2014) ubicó al Perú en el puesto 35 de 189 países en los cuales existe un mejor clima para los negocios. Este puesto ubica al Perú en el segundo país más atractivo en Latinoamérica luego de Colombia. Lo que se manifiesta en este tipo de análisis es evaluar la capacidad que tiene el gobierno para emitir leyes que faciliten la interacción en el mercado sin la necesidad de obstaculizar las inversiones privadas.

De acuerdo a lo manifestado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Pro Inversión), el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, contando

con acuerdos comerciales firmados con economías importantes como lo son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea. Por otro lado, cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional siendo los países favorecidos: Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento de la economía peruana en los últimos cinco años ha puesto al consumidor peruano en la prioridad de inversionistas locales y extranjeros. Frenk (2014) manifestó que el consumidor peruano es, luego del consumidor brasilero, el que presenta mayor confianza de consumo en Latinoamérica; basándose esta opinión en las percepciones que tienen los ciudadanos, en comparación a los de otras naciones sobre el contexto económico mundial. Asimismo, según el reporte del *BBVA Research*, que el consumidor peruano es exigente y racional al momento de realizar una compra, siendo el factor calidad el de mayor impacto al momento de elegir sobre un producto. Se prevé que la actividad global del país será de 4.8% en el año 2015 (BBVA Research, 2015). Sumado a esto y al crecimiento de medio punto porcentual de la economía mundial se espera que la demanda de productos sea mayor y favorezca a las exportaciones.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (1991), una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante, los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva. En ese sentido, los objetivos y metas que la provincia de Bongará pretende alcanzar dependerán del aprovechamiento de sus recursos naturales y de la agrupación de sus clústeres para identificar la influencia en el desarrollo de estrategias de las empresas que la conforman.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en su mayoría están conformadas por materias primas; sin embargo, en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementando, es así que gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio los principales países destino son: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016). Asimismo se cuenta con diversos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que impulsan las exportaciones, un ejemplo claro es el acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico y que debe aprovecharse al máximo, de acuerdo al Doing Business 2015 del Banco Mundial, en América Latina y el Caribe los países miembros de la Alianza del Pacífico ocupan los primeros lugares en el ranking de facilidad para hacer negocios: Colombia (1°), Perú (2°), México (3°) y Chile (4°). El Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la Alianza del Pacífico reúne el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. Los países de la Alianza del Pacífico suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina. Asimismo, representan el 47% del total de flujos de Inversión extranjera Directa de América Latina y el Caribe.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Bongará

Los sectores agropecuarios y turismo juegan un rol importante en la economía y desarrollo nacional. En estos sectores y con el aprovechamiento de su alta demanda en el mercado local y extranjero, es que el gobierno regional y central debe trabajar de manera conjunta para buscar una herramienta que permita el desarrollo del nivel de vida de los pobladores de la provincia de Bongará.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Teniendo en cuenta las riquezas naturales con las que cuenta la provincia de Bongará

y en aplicación de la Ley 26961 Ley para el desarrollo de la actividad turística y la Ley 29408, Ley General de Turismo, se fomentará políticas y estrategias para el desarrollo del ecoturismo y promoverá la competitividad de productos turísticos nacionales. Las barreras sociales en el Perú limitan las actividades económicas, al respecto Parodi (2017) señaló que, Perú es un país difícil de gobernar y muchos de los problemas que tiene hoy, tienen una larga historia, en primer lugar, las buenas cifras económicas no sirven de nada si es que no se reflejan en el bienestar de las personas. En segundo lugar, las expectativas negativas están más relacionadas con el manejo del gobierno y con su liderazgo que con la economía.

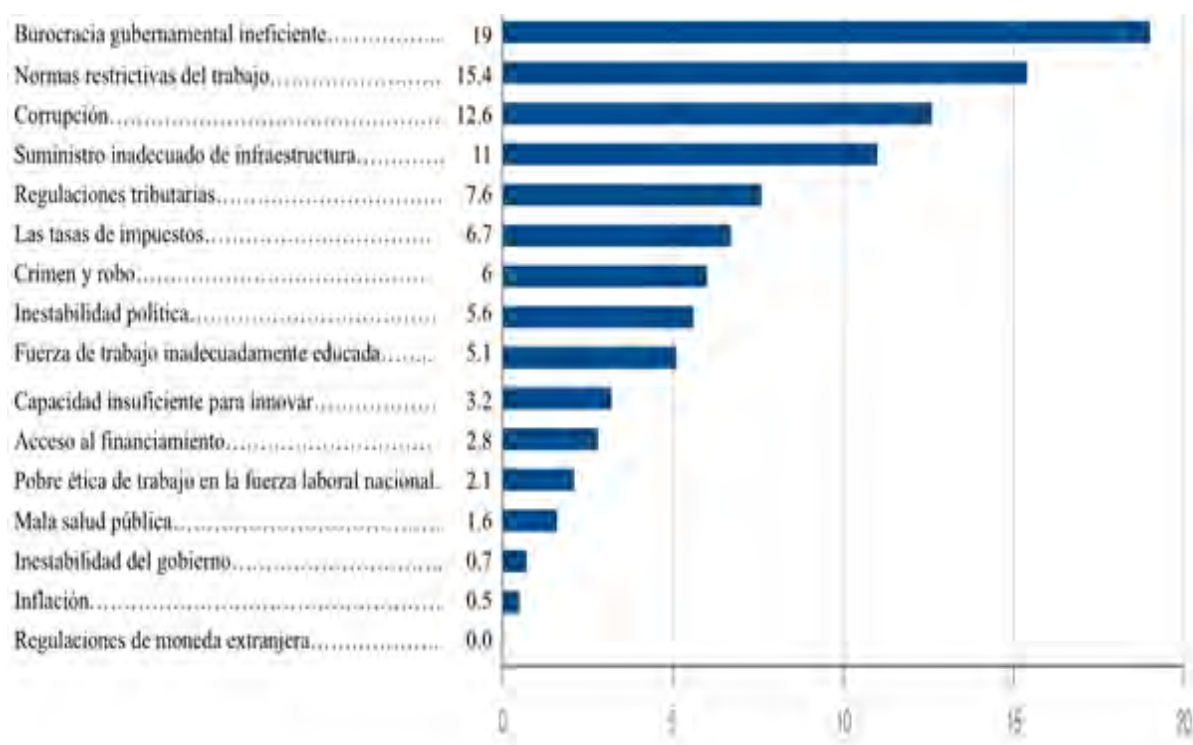


Figura 8. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017,” de Banco Mundial, 2017 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

Como se aprecia en la Figura 8, los factores más problemáticos para hacer negocio en el Perú es principalmente la ineficiencia de la burocracia gubernamental con un puntaje de 19 y las diversas normas restrictivas del trabajo que afecta al empresario llegando a una

puntuación de 15 y el alto grado de corrupción que hay en las entidades públicas con una puntuación de 12.6, en estos tres factores más problemáticos se tienen que poner énfasis para atraer mayor inversión en el Perú.

Por otro lado la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, regula que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Se debe tener en cuenta que los gobiernos locales actúan en concordancia con los gobiernos regionales y gobierno nacional y ejercen el gobierno dentro de su jurisdicción. En ese sentido, el presupuesto designado de la provincia de Bongará depende del Gobierno Regional de Amazonas. Las funciones específicas de la Municipalidad Provincial de Bongará están sujetas a las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Las municipalidades provinciales tienen la competencia de fomentar el turismo, ya que es una actividad de interés nacional y prioritario del Estado para el desarrollo del Perú. Asimismo, de acuerdo al artículo X del Título Preliminar de la Ley 27927, Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, por lo tanto para desarrollar las actividades de ecoturismo y agropecuario se debe tener en cuenta las leyes siguientes:

- Ley 26834, Ley de áreas naturales protegidas y su reglamento
- Ley 26821, Ley de aprovechamiento sostenible de recursos naturales
- Ley 26961, Ley para el desarrollo de la actividad turística
- D.S. N° 009-92-ICTI, que declaran de interés público y necesidad nacional el desarrollo de turismo ecológico
- Resolución Ministerial N° 314-2002-AG, Disposiciones complementarias para el otorgamiento de concesiones para el ecoturismo

- Ley 29408, Ley General de Turismo
- D.S. 0003-2010-MINCETUR, Reglamento de la Ley General de Turismo
- Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025
- Ley 27037, Ley de promoción y de inversión en la amazonia
- Ley 27360, Ley de Promoción del sector agrario
- Ley 30495, Ley que modifica la Ley 28890, Ley que crea sierra exportadora para ampliar su aplicación en ámbito de la sierra

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Se espera que la actividad económica en la región se recupere el próximo año en un contexto de mayores precios de *commodities*. El Perú alcanzaría uno de los crecimientos más altos de la región en 2017 y 2018, como se aprecia en la Figura 9, seguida por Colombia que en el 2018 alcanzaría 2.7% de acuerdo a las proyecciones de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017).

	2016	2017*	2018*
Brasil	-3,4	0,6	1,8
Chile	1,7	1,5	2,7
Colombia	1,6	1,8	3,2
México	2,4	1,6	2,3
Perú	3,9	2,8	4,2

Figura 9. Crecimiento del PBI (%).

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018,” de J. Velarde, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

Evolución del PBI nacional: La economía del Perú en los últimos diez años desde el 2007 al 2016, es un referente de la evolución económica mundial, el máximo PBI se obtuvo en el año 2007 llegando a 8.5%, el más bajo en el año 2009 en 1.1%, y en el 2016 fue de 3.9% ([INEI], 2017).

Informalidad. Según el INEI, en la última década el sector informal ha representado el 19% de la economía. En donde ha habido una ligera mejora es en el empleo informal, aunque este sigue siendo predominante, dado que pasó del 79.9% del total a 73.2% (Saavedra, 2016).

Acuerdos de Integración y Cooperación Económica. Acuerdos comerciales del Perú. que son: La organización mundial de comercio (OMC), acuerdos comerciales Multilaterales y acuerdos comerciales plurilaterales; Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina; Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay); Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba; el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico; Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, Acuerdo de Integración Comercial Perú – México, Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.; Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá, Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur.

Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio; Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea; Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales; Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón; Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá; Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea; Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica; Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela; Alianza del Pacífico; Tratado de Libre Comercio Perú - Honduras (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

Lo que ha contribuido de manera considerable a la exportación e importación son los Acuerdos Comerciales del Perú – APEC; asimismo, se puso en vigencia nueve Tratados de

Libre Comercio Bilaterales con: Estados Unidos, Singapur, Tailandia, China, Canadá, Corea, Japón, Chile y México. Estos TLC's incentivan a que 1500 PYMEs y 2200 MIPYMEs puedan importar insumos y exportar sus productos de manera más sencilla y a menores costos a los principales mercados de la región Asia-Pacífico (Acuerdos comerciales del Perú, 2017).

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

El Perú es un país rico en recursos minerales, recursos marítimos, y recursos naturales este último tiene mayor concentración en la región Amazonas, en donde está situado la Provincia de Bongará que actualmente cuenta con la tercera y cuarta catarata más grande del mundo y con zonas arqueológicas de las culturas pre-incas, así también es un productor de orquídeas y productos agrícolas destacando la papa y el café.

Según el Censo 2007 del INEI, la tasa de analfabetismo en la región Amazonas fue del 10.9%, es decir 23 329 personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir. Amazonas está por encima del promedio nacional que en el año 2007 fue de 8.5%, es decir tiene un alto índice de analfabetismo que obliga a las autoridades fomentar el desarrollo educativo.

Por otro lado, el crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a internet en el país, han ayudado al acercamiento de las empresas y las personas naturales al comercio electrónico y al desarrollo de este en el Perú. En el año 2014, según el Instituto Nacional de Estadística [INEI] 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por Internet y 7 de cada 100 vendieron sus productos por este medio.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Teniendo en cuenta que en la Provincia de Bongará el uso de la tecnología es limitado, y siendo que tiene un potencial de actividades para explotar como la agropecuaria, se debe implementar un sistema tecnificado para mejorar su producto y un sistema de riego

telemático que le va permitir a agricultor controlar el riego de sus plantas desde cualquier lugar y un ahorro hídrico que puede ser utilizado para otras actividades, así también se puede usar los drones para evaluar el tipo y condiciones de suelo para obtener un mejor producto e ingresar a los mercados insatisfechos tanto nacionales e internacionales de alimentos de productos naturales. La implementación de la tecnología permitirá ingresar a la globalización de la información.

Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; el Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2011). Según el INEI (2012), actualmente, 17.7% de los hogares del Perú cuentan con acceso a Internet y 36.4% de la población de seis y más años de edad hacen uso del Internet. A pesar del buen desempeño macroeconómico, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos. De acuerdo con el World Economic Forum (2016), en su reporte de competitividad global 2015-2016, el Perú se ubicó en el puesto 113 referente al pilar de la innovación superado por países de la región como Chile y Colombia (World Economic Forum, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La creación del Ministerio del Ambiente [MINAM], en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Amazonía peruana, como parte del gran complejo de la cordillera Andina Oriental, se ha definido como un territorio muy

accidentado, predominando el paisaje montañoso; asimismo, la presencia del MINAM en la región Amazonas evitará la contaminación ambiental de las empresas informales.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 9 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos que cuenta la Provincia de Bongará.

Tabla 9

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Mercados insatisfechos internacionales de alimentos de productos naturales	0.10	3	0.30
2 Incremento de programas de extensión educativa.	0.10	3	0.30
3 Tendencia de incremento de turismo a nivel nacional	0.14	4	0.56
4 Aumento de la protección al medio ambiente.	0.08	4	0.32
5 Globalización de la información.	0.08	3	0.24
6 Inversión extranjera	0.12	3	0.36
Subtotal	0.62		2.08
Amenazas			
1 Cambios climáticos desfavorables, como el Fenómeno del Niño	0.10	3	0.30
2 Conflictos sociales	0.10	2	0.20
3 Contaminación del medio ambiente, ríos, quebradas.	0.08	3	0.24
4 Alto índice de migración poblacional por falta de oportunidades de desarrollo.	0.10	4	0.40
Subtotal	0.38		1.14
Total	1.00		3.22

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

3.5. La Provincia de Bongará y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de Bongará se distingue de acuerdo al tipo

de proveedor de la provincia, diferenciándose entre aquellos que proveen servicios de índole pública y privada. Se considera aquellos servicios públicos como: (a) la Policía Nacional del Perú, (b) Fiscalías, (c) postas de salud, (d) electricidad, (e) servicio de agua potable y alcantarillado, cuyo poder de negociación es alto ya que no existen sustitutos de tales servicios pudiendo únicamente ser proveídos por tales instituciones que en su mayor parte son subvencionadas por el Estado. Los servicios de índole privado con los que se cuenta en el distrito, tienen un alto nivel de negociación, lo constituyen los brindados por: (a) los colegios, (b) restaurantes y (c) hoteles, su nivel de negociación es alto debido a que por constituirse en el caso de servicios de personal, la mano de obra deficiente pudiendo de este modo no ser reemplazada o contratada en corto tiempo debido a la lejanía de la provincia de las capitales amazónicas.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La región Amazonas también está articulada al eje económico longitudinal constituido por la Carretera Fernando Belaúnde Terry, llamada antes Marginal de la Selva, que además de conectarla con la Cuenca del Huallaga, potencialmente puede integrarla con la Selva Central. La consolidación de este eje económico es clave en un escenario de integración transversal de Amazonas al conjunto del país. Por su parte, la tasa de actividad económica evoluciona también favorablemente para las mujeres a nivel regional, respondiendo a una tendencia a nivel del país en su conjunto.

Las cifras muestran que la tasa de actividad económica de las mujeres de Amazonas pasa de 24.5% en 1993 a 27.2% en 2007, experimentando un incremento de 2.7%. A nivel del Perú la tasa de actividad económica de las mujeres pasa de 29% a 37.7%, mostrando un aumento mucho más marcado que en el caso de Amazonas. Sin embargo, es imposible no reconocer este cambio a nivel regional que se muestra a nivel cotidiano en la mayor presencia de las mujeres en el mercado laboral. La tasa de actividad económica de los varones de

Amazonas disminuye en el mismo periodo al pasar de 81.2% en 1993 a 75.2% en 2007. A nivel del Perú las cifras muestran que la tasa de actividad económica en 1993 y 2007 se mantiene en 71.2% (Gobierno Regional Amazonas , 2015).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La Provincia de Bongará se ve amenazada por las provincias que desarrollan el turismo como la Provincia de Luya que promueve la zona arqueológica de Kuelap y por la implementación del teleférico; asimismo, por otras provincias que tienen una mejor gestión administrativa, por lo que la Provincia de Bongará debe de trabajar de manera coordinada con el gobierno regional.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La provincia de Bongará tiene amenazas de las otras provincias de la región Amazonas, ya que se pueden desarrollar las mismas actividades como el turismo, toda vez que la región Amazonas posee una larga tradición histórica, una rica y compleja diversidad cultural y además de un patrimonio incomparable de recursos naturales, que además hacen un mejor uso y aprovechamiento de sus recursos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El aporte individual de San Martín a la formación del PBI nacional en el año 2005 es bastante reducido incluso comparado con los aportes de Arequipa (5.8%), La Libertad (4.7%), Piura (3.9%), Lima Provincias (3.8%), Junín (3.8%), Lambayeque (3.4%), Ancash (3.4%), Cusco (2.8%), Loreto (2.5%), Ica (2.5%) y Puno (2.4%). Ello demuestra las grandes diferencias interregionales en la aportación al PBI nacional, y el grado de concentración productiva que caracteriza al Perú, donde Lima aporta el 45% al PBI nacional en el año 2005. Los flujos económicos en la provincia de Bongará son todavía reducidos debido al bajo nivel de actividad económica y a las precarias relaciones de intercambio que se establecen en cada uno de los distritos. En la provincia de Bongará, la única institución financiera que opera es el

Banco de La Nación, situación que no contribuye a la generación de mayores flujos económicos en la provincia y en la capital provincial, dados las limitaciones de las facultades financieras de este Banco del Estado.

3.6. La Provincia de Bongará y sus Referentes

Es imprescindible realizar un cuidadoso análisis de la competencia, que estará conformada por el estudio de los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) en el sector industrial, D'Alessio (2015). En ese sentido, el análisis de la competencia será evaluado mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), apoyado por el modelo de las cinco fuerzas del sector industrial, con la estructura y el ciclo de vida de la industria. De igual manera la elaboración de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) mediante el benchmarking, también proporcionará información para determinar las posibles estrategias.

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

D'Alessio (2015) señaló que la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta sus fortalezas y debilidades para identificar la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. También señala como se encuentra la organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector.

En mérito de ello, se analizó la matriz de perfil competitivo de la Provincia de Bongará y las principales provincias competidoras. En la Tabla 10 se aprecia 10 factores claves de éxitos comparándolos con tres provincias competidoras que tienen similares características en cuanto a sus actividades económicas.

Asimismo, en la Tabla 11 se identifican 10 factores claves de éxitos y se hace un análisis comparativo con Cusco e Iguazú, y se observa que la Provincia de Bongará obtiene un puntaje de 2.30 lo cual es muy bajo y saca a relucir su desventaja que tiene la provincia en

comparación de Iguazú que obtuvo el puntaje más alto destacando el factor de crecimiento en infraestructura.

Tabla 10

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Bongará		Luya		Cajamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Biodiversidad y micro climas.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2 Crecimiento de infraestructura y conectividad	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
3 Productividad de cultivos representativos	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Desarrollo de educación superior	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
5 Estabilidad política y social.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6 Promoción del turismo	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Acceso a fuentes de financiamiento.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
8 Desarrollo del comercio formal	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
9 Apertura a mercados internacionales.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10 Eficiencia del gobierno.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.30		2.34		2.84

Tabla 11

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Bongará		Cusco		Iguazú	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Biodiversidad y micro climas.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Crecimiento de infraestructura y conectividad	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
3 Productividad de cultivos representativos	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Desarrollo de educación superior	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
5 Estabilidad política y social.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6 Promoción del turismo	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Acceso a fuentes de financiamiento.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
8 Desarrollo del comercio formal	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
9 Apertura a mercados internacionales.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
10 Eficiencia del gobierno.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.30		3.08		3.36

3.8. Conclusiones

Según se observa de los resultados de la MEFE la provincia de Bongará cuenta con oportunidades que no son aprovechadas, toda vez que a pesar de tener recursos naturales no atraen inversionistas por la falta de apertura de mercados o por la inactividad de la explotación a sus recursos. La provincia de Bongará se encuentra fuera de las provincias de competitividad de la región Amazonas, por lo que es necesario que el gobierno regional se consolide en la búsqueda de activar las economías de las provincias que no tienen tanta notoriedad en el país, Bongará es parte de una región altamente turística, agrícola, ganadera, y de una gran biodiversidad, por lo que tiene potencial para activar la economía de la región y del país.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la organización (D' Alessio, 2013) permite mostrar la situación actual de la provincia, usando el esquema AMOFHIT: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología; estos indicadores serán útiles para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El ente encargado de la administración y gerencia de la provincia es la Municipalidad Provincial de Bongará con sede en su capital Jumbilla, quien es el máximo organismo dentro del Gobierno Municipal Provincial. Este se encarga de dirigir el crecimiento ordenado y armónico de la provincia y de los doce distritos que la componen (cada uno representado por sus municipios), asumiendo la función normativa y planificadora del desarrollo provincial, orientando las acciones de crecimiento urbano y coordinando la prestación de los servicios públicos de carácter interdistrital.

El máximo órgano de gobierno de la Municipalidad Provincial de Bongará es el Consejo Municipal Provincial compuesto por la alcaldía, como órgano central y conductor, que en este caso es el señor José Julián Ocampo (Infogob, 2017), acompañado de sus siete regidores provinciales, cuya función comprende en votar las iniciativas municipales y también pueden proponer normas y ordenanzas municipales. Estos son elegidos por votación directa, mediante un sistema de representación proporcional. Su cargo tiene una duración de cuatro años.

Asimismo existen siete comisiones ordinarias las cuales son: (a) comisión de economía, seguridad ciudadana y plataforma de defensa civil, (b) comisión de ornato y medio ambiente, (c) comisión de educación, cultura, deporte y turismo, (d) comisión de salud,

saneamiento y programas sociales, (e) comisión de agricultura y ganadería, (f) comisión de transporte, tránsito, vialidad y maquinaria, (g) comisión de obras públicas e infraestructura (Municipalidad Provincial de Bongará, 2017). La Municipalidad provincial de Bongará tiene el siguiente organigrama institucional, como se aprecia en la Figura 10.

Los objetivos estratégicos generales de desarrollo de la provincia de Bongará están centrados en dos ejes fundamentales: (a) desarrollo social y humano de sus habitantes y (b) integración interna y externa de la provincia, así mismo los objetivos específicos giran en torno a: (a) mejorar las condiciones de vida, satisfacer las necesidades mínimas de la población: economía, vivienda, educación e información, (b) integración física de la provincia, articular e integrar física y espacialmente a las poblaciones de la provincia, (c) mejora del hábitat, mejorar las condiciones medio ambientales, (d) promoción y desarrollo de la economía, promover la inversión productiva y (e) mejora de la educación de la población (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El análisis de marketing y ventas de la provincia de Bongará se ha establecido en función de sus principales actividades económicas que se desarrollan en la provincia (primarias) y en cuyas actividades se encuentra distribuida la participación de la población económicamente activa (secundarias y terciarias) (Gobierno Regional de Amazonas, 2013). Las actividades primarias, están constituidas por todas las actividades extractivas que realiza el hombre como la agricultura, silvicultura y el aprovechamiento de los bosques naturales, a las cuales se dedican el 60.26% de la población económicamente activa del ámbito provincial 27,465 habitantes (Censo de Vivienda y de Población, 2007).

El potencial agropecuario con que cuenta la provincia Bongará es una situación difícil, el territorio de Bongará no cuenta con superficie con aptitud para cultivos, por lo tanto, las tierras aptas para la agricultura son el recurso natural de mayor escasez en la

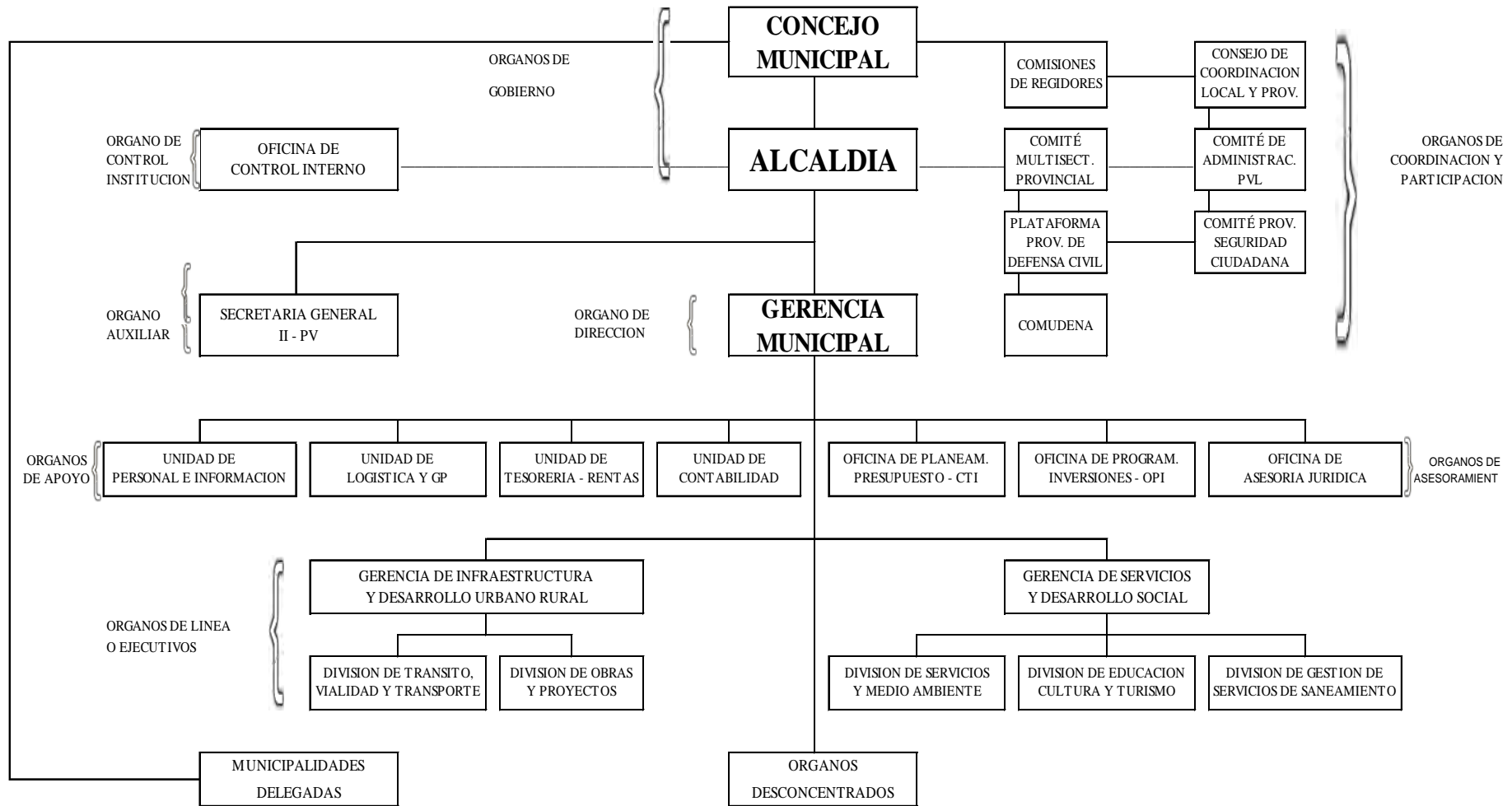


Figura 10. Organigrama de la municipalidad provincial de Bongará. 2017.

Tomado de “Organigrama,” por Municipalidad Provincial de Bongará, 2017
(<http://www.muniBongará.gob.pe/index.php/municipalidad/comisiones>).



provincia, solo 49,355 hectáreas de un territorio de 286,965 hectáreas pueden ser utilizados como tales. La producción agropecuaria se realiza en un 99.23% en tierras de secano y 0.77% bajo un sistema de riego, predominando la primera debido a la escasez de riego, estando supeditado a la presencia de las lluvias temporales (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

El nivel educativo alcanzado por los productores agropecuarios en su gran mayoría el 74.2% posee solo el nivel primario, el 14.4% cuenta con secundaria, el 6.7% no tiene ningún nivel y tan solo un 3.4% cuenta con educación superior universitaria y no universitaria.

Una de las actividades económicas de regular importancia para Bongará es la forestal, el decreto de la “Ley forestal y de fauna silvestre” regula esta actividad y su reglamento, el cual es una fuente de información para determinar el precio de la madera proveniente de los árboles del Estado. La extracción de la madera necesita que se firmen contratos forestales otorgados por el Ministerio de agricultura en el cual se especifican las peculiaridades de la explotación en donde la conservación y reposición de los árboles se especifican claramente, no obstante, estas condiciones en la vida real no son cumplidas, con lo cual la tala indiscriminada mitiga las tierras, generando cambios en los microclimas y deterioro acelerado de los suelos.

En la actividad agropecuaria se observan las siguientes características:

- La producción agropecuaria en Bongará es de consumo local, si es que aparecieran excedentes que serían destinados hacia los mercados de la provincia o en las ferias dominicales se produciría el comercio de estos excedentes.
- El nivel de la tecnología agropecuaria no ha sido modificado en los últimos años, en donde se sigue usando el arado de palo y de fierro de tracción animal, el rendimiento de los cultivos se ha visto estancado por estas técnicas poco eficientes.
- Dado que los agricultores carecen de garantías se presentan pocos financiamientos de la banca privada.

- La actividad pecuaria tiene potencialidad en la provincia, el ganado vacuno ovino y el de los camélidos como la vicuña y alpaca en la zona de los valles interandinos.

Las actividades secundarias están representadas por la industria manufacturera y de la construcción. Solo representa el 6.85% de la población económicamente activa del ámbito provincial que se dedica a las actividades de transformación. El 32.89% de la PEA provincial se dedica a las actividades terciarias en el ámbito comercial de forma dependiente e independiente (Gobierno Regional de Amazonas, 2013).

La producción piscícola se desarrolla en piscigranjas y la pesca artesanal de Bongará, la piscigranja es más tecnificada que la pesca artesanal, destinada a mercados locales y provinciales; la pesca artesanal se desarrolla en menor cantidad y destinada mayormente al consumo local. Las ubicaciones de ambas fuentes de producción se encuentran dentro del distrito de la Florida y está inmersa dentro de la Laguna de Pomacochas.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones en la provincia de Bongará, con mucho potencial a desarrollarse económico-productiva es la actividad agropecuaria, con importante participación en la producción pecuaria del departamento, así como la producción de leche. En cuanto a la actividad agrícola destaca los cultivos de papa y café. Las cuencas de los ríos Utcubamba, Imaza y Nieva, forman los límites de la provincia, siendo todos de vertiente del Atlántico. La cuenca del río Utcubamba se origina de la confluencia de la Quebrada San Pedro a la margen derecha del Cerro Chisgota, fluye de Sureste a Oeste, los distritos que se encuentran en esta cuenca son Valera, Churuja, San Carlos, Jazan, Shipasbamba. La cuenca del río Imaza se origina de la confluencia de la Quebrada Cachimayo con el río Blanco a la margen derecha del cerro Corosha, fluye de Sureste a Noroeste, abarca los distritos Yambrasbamba, Florida, Corosha, Chisquilla, Jumbilla.

La cuenca del río Nieva fluye de Sur a Noroeste, tiene origen en el distrito de

Yambrasbamba, recorriendo en forma longitudinal. Lagunas y Lagos, cuenta con una reducida dotación de lagunas, siendo la principal, la laguna de Pomacochas, abarcando un área aproximada de 4.24 km², este cuerpo de agua es el principal regulador ecológico de la cuenca húmeda del río Utcubamba dentro de la provincia.

En la actualidad la provincia de Bongará cuenta con una infraestructura vial que la interconecta con sus distritos y centros poblados, se puede dividir en dos grupos. En el primer grupo la articulación entre localidades se realiza a través de carreteras asfaltadas, por encontrarse estas en las márgenes de la carretera Fernando Belaunde Terry ex Marginal de la Selva, que conecta a la provincia con su similar de Utcubamba y otros departamentos de la Sierra y Costa, además de conectar hacia el Este con el departamento de San Martín; dentro de los poblados más importantes por los cuales pasa esta vía tenemos a los pueblos de Pedro Ruiz Gallo, Florida y Buenos Aires, capitales de los distritos Jazán, Florida y el último es el centro poblado con mayor población del distrito Yambrasbamba.

Además de esta vía existe una nueva carretera asfaltada Pedro Ruiz Gallo-Chachapoyas que articula los pueblos Pedro Ruiz Gallo con Churuja (capital del distrito de Churuja) y Cocahuayco que se conecta con la ciudad de Chachapoyas, capital del departamento de Amazonas. En el segundo grupo la accesibilidad se realiza mediante vías afirmadas y algunas trochas carrózales, la capital de la provincia, centro poblado Jumbilla es accesible mediante carreteras afirmadas de regular estado. De lo antes mencionado cabe destacar que la provincia cuenta con tres vías principales, dentro de las cuales la primera es la carretera Fernando Belaunde Terry, el segundo lugar se puede mencionar a la carretera Pedro Ruiz Gallo – Chachapoyas y finalmente la carretera Puente Vilcaniza – Jumbilla, la cual está pronta a unirse con el pueblo de Molinopampa en la provincia de Chachapoyas.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Como se aprecia en la Tabla 12, la Provincia de Bongará es la sexta en importancia

Tabla 12

Fuentes de Financiamiento – Departamento de Amazonas

DEPARTAMENTO PROVINCIA	FUENTES DE FINANCIAMIENTO					TOTAL S/
	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	RECURSOS DETERMINADOS	
AMAZONAS	10'147,377	9'480,367			135'973,175	155'600,919
Municipalidad Provincial de Utcubamba	2'995,121	1'897,000			36'947,521	41'839,642
Municipalidad Provincial de Bagua	1'962,191	1'668,294			22'244,130	25'874,615
Municipalidad Provincial de Condorcanqui	996,983	314,110			22'700,925	24'012,018
Municipalidad Provincial de Chachapoyas	1'452,040	3'396,563			16'724,768	21'573,371
Municipalidad Provincial de Luya	1'454,352	610,700			17'523,576	19'588,628
Municipalidad Provincial de Bongará	663,037	719,700			10'341,308	11'724,045
Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza	623,653	874,000			9'490,947	10'988,600

Nota. Tomado de “Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2017,” por MEF, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>).

presupuestaria para el sector público de la región Amazonas. La estructura presupuestal está compuesta por:

- Recursos ordinarios. Los cuales provienen del tesoro público y que representan el 7%.
- Recursos directamente recaudados. Los cuales son generados por la misma municipalidad, por ejemplo: alquileres, servicios, etc. y contribuyen con 6% en promedio.
- Recursos por operaciones oficiales de crédito. Fondos que provienen de crédito del Estado. De los últimos cinco años no se requirió de crédito del Estado.
- Donaciones y transferencias. Cedidos por instituciones o personas. En los últimos cinco años no se percibió nada (0%).
- Recursos determinados. Representa el aporte principal al municipio provincial y proviene de fuentes externas como las empresas. En el 2014 alcanzó el 85% y ha ido aumentando hasta alcanzar el 87% para el 2017. Estos recursos están representados por: Canon y sobre-canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, impuestos municipales y el fondo de compensación municipal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Índice de desarrollo humano de Perú en el 2012 fue 0.5058 y de Amazonas 0.3846, indicándonos que como país estamos en la mitad del rango y como departamento Amazonas se encuentra por debajo del promedio nacional; los IDH para las provincias de Chachapoyas, Bagua, Bongará, Condorcanqui, Luya, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba fueron 0.4344, 0.3867, 0.3498, 0.1866, 0.3076, 0.3311 y 0.3678, respectivamente (PNUD, 2014). En la Tabla 13, se aprecia el IDH de la provincia de Bongará con sus doce distritos.

Tabla 13

Índice de Desarrollo Humano 2012 (IDH)

DEPARTAMENTO Provincia	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con educ. secundaria completa		Años de educación (pobl. 25 y mas)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	ranking	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
PERU	30,135,875		0.5058		74.31		67.87		9.00		696.90	
AMAZONAS	417,508	19	0.3846	19	73.99	10	53.65	19	6.66	20	435.70	18
Bongará	32,317	146	0.3498	94	73.37	95	29.46	160	6.46	114	455.70	79
1. Jumbilla	1,734	1,411	0.3448	742	71.42	1,196	29.76	1,299	7.80	540	403.30	656
2. Chisquilla	349	1,821	0.3432	750	72.97	981	50.05	768	5.76	1,174	368.60	751
3. Churuja	282	1,827	0.3613	669	65.62	1,625	29.20	1,312	6.75	838	573.30	378
4. Corosha	922	1,661	0.2462	1,338	77.34	361	12.66	1,743	4.83	1,528	291.40	1,003
5. Cuispes	883	1,675	0.1604	1,775	69.16	1,435	0.67	1,824	5.04	1,445	387.10	701
6. Florida	7,786	634	0.3203	851	74.29	783	26.48	1,393	5.96	1,107	389.10	695
7. Jazán	9,208	546	0.3966	535	73.48	898	25.90	1,410	7.82	535	609.30	332
8. Recta	223	1,831	0.2828	1,093	73.55	888	17.01	1,645	5.48	1,291	363.40	765
9. San Carlos	347	1,822	0.1678	1,751	71.85	1,141	1.16	1,822	5.09	1,425	321.90	907
10. Shipasbamba	1,659	1,433	0.3281	810	74.44	764	30.01	1,293	5.71	1,187	402.20	658
11. Valera	1,320	1,542	0.2540	1,285	69.42	1,415	14.65	1,704	5.34	1,334	320.40	911
12. Yambrasbamba	7,604	642	0.3211	846	74.54	747	24.74	1,446	5.56	1,257	421.40	606

Nota: Tomado de "Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012," por IPE, 2012. (www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx).

La educación básica regular (inicial, primaria y secundaria), educación alternativa, educación especial y la superior no universitaria en Amazonas es atendida en su totalidad por instituciones educativas públicas; en el año 2014, este servicio fue atendido en 2850 instituciones educativas por 8432 docentes a una población estudiantil de 137711 alumnos. La tasa neta de asistencia escolar estimada para el año 2014 en inicial, primaria y secundaria fue de 78.6%, 91% y 72.3% respectivamente (Gobierno Regional de Amazonas, 2015).

En la provincia de Bongará existen 157 instituciones en sus diferentes modalidades y niveles, de los cuales la mayoría son de nivel primario 67 (42.67%) en total con una población estudiantil de 2989. Existen serias limitaciones en los factores que contribuyen a potenciar la actividad educativa, así encontramos que la calidad del personal docente en los últimos años ha venido decayendo, por el bajo nivel en la formación pedagógica, causando serios problemas de aprendizaje en el estudiantado; del total de docentes que laboran en la provincia que son 522 profesores, el 41.86% no cuenta con título pedagógico.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la actualidad la provincia de Bongará cuenta con telefonía móvil operada por Movistar, Claro y Entel. En lo que respecta a los servicios de internet estos aún no se han masificado, solo se encuentra en las capitales distritales de la provincia.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La provincia de Bongará no desarrolla investigación y desarrollo, y la tecnología utilizada es deficiente. La principal actividad que requiere de TI&D es la agricultura puesto que su tecnificación, infraestructura y sistemas de riego son ineficientes, de tal manera que no existe un adecuado tratamiento de las tierras de sembrío y los rendimientos son bajos, lo que repercute en una producción menor de lo estándar en otras ciudades del país. Se requiere de una tecnificación, capacitación y desarrollo de infraestructura y equipos de alta generación para optimizar los recursos utilizados, mejorar la tierra y garantizar un rendimiento eficiente

y efectivo de sus cultivos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoria interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relatantes, también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales. Al generar la matriz EFI se diseñó identificando factores internos claves entre fortalezas y debilidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes. Ponderando el peso más alto con 4.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Potencial turístico y recursos naturales.	0.10	4	0.40
2	Zona industrial de productos lácteos debido a la ganadería como actividad principal.	0.07	3	0.21
3	Cuenta con tierras fértiles para cultivo.	0.08	3	0.24
4	Diversidad de climas y suelos.	0.10	4	0.40
5	Biodiversidad de plantas y animales.	0.08	4	0.32
	Subtotal	0.43		1.57
Debilidades				
1	Infraestructura vial deficiente	0.07	1	0.07
2	Falta de infraestructura de sistemas de riego tecnificado	0.05	1	0.05
3	Tecnología limitada	0.07	2	0.14
4	Limitado nivel educativo	0.06	1	0.06
5	Alto índice de pobreza en la población.	0.07	1	0.07
6	Centralización de comercio en algunos distritos de la provincia.	0.05	2	0.10
7	Deficiente atención de salud.	0.06	1	0.06
8	Falta de infraestructura básica en salud, educación, servicios de agua, saneamiento, electricidad.	0.06	1	0.06
9	Falta de explotación turística en la provincia.	0.08	1	0.08
	Subtotal	0.57		0.69
	Total	1.00		2.26

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

En la Tabla 14 se muestra el puntaje de la matriz EFI de la provincia de Bongará con un resultado de 2.26 puntos, lo cual nuestros factores determinantes de éxito son débiles debido a que están por debajo del promedio ponderado de 2.5. Es importante que la municipalidad provincial formule estrategias creativas que permita aprovechar las fortalezas buscando en un mediano y largo plazo que la provincia tenga una posición interna fuerte.

4.3. Conclusiones

Bongará es la cuarta provincia más importante de la Región Amazonas; sin embargo, la municipalidad provincial no cuenta con la capacidad para desarrollar una gestión adecuada ya que el presupuesto es insuficiente. Dentro de las principales problemáticas para el desarrollo de la provincia de Bongará se encuentra la falta de asistencia técnica en la agricultura y el manejo de los recursos naturales en general, así también el mejoramiento genético de la ganadería. Otro aspecto es el inadecuado nivel de calidad educativa, debiéndose reducir el analfabetismo, así como la falta de infraestructura vial. De acuerdo a las problemáticas mencionadas y del análisis interno de Bongará se advierte que existen muchos aspectos internos por mejorar como la dirección general, la planificación y las capacitaciones diseñando procesos claros, los cuales se encuentran debajo del promedio ideal.

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

5.1. Intereses de la Provincia de Bongará

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2013). Las principales actividades económicas que distinguen a la provincia de Bongará, son principalmente la agricultura, ganadería y el turismo.

Los objetivos diseñados para el mediano y largo plazo (años 2007-2020) para la Provincia de Bongará están centrados en dos ejes fundamentales: el Desarrollo Social y Humano de sus habitantes y la Integración Interna y Externa del Territorio de la Provincia de manera a contribuir a disminuir los niveles de pobreza a través del mejoramiento de la producción, la productividad y la competitividad, dentro de un escenario de Paz interna, una adecuada Gerencia y una correcta asignación de recursos públicos (Plan Concertado de Desarrollo Provincia de Bongará 2007-2020).

5.2. Potencial de la Provincia de Bongará

La provincia de Bongará cuenta con atractivos turísticos como la catarata Jumbilla y Gocta que son la tercera y cuarta cataratas más grandes del mundo, así como la Laguna de Pomacocha. Asimismo, cuenta con tierras aptas para el cultivo de papa y café, recursos hídricos con potencial de uso agrícola y de consumo. Las tierras agrícolas en la provincia de Bongará representan el 43.3% de la superficie total y las tierras no agrícolas el 56.7%.

5.2.1. Demográfico

La Provincia de Bongará se encuentra al norte del país, con una superficie de 2,876 Km², que representan el 9.8% de la superficie total de la región Amazonas. Por su ubicación geopolítica y por contar con el pase de la carretera Fernando Belaunde Terry, permite la comercialización tanto de la Costa como de la Selva, es pues un lugar estratégico.

La provincia de Bongará cuenta a 33,920 habitantes, siendo el distrito más poblado

Jazán con una población de 9274 y la menos poblada es el distrito de Churuja con una población de 261 habitantes como se aprecia en la Tabla 15, teniendo en cuenta que la provincia de Bongará está constituido por doce distritos como se parecía en la Tabla 16.

Según el censo del 2007 el índice de densidad poblacional de la provincia es del 9.7% lo que representa un área de baja densidad poblacional, como promedio siendo de 120 a más habitantes por centro poblado. Asimismo, se debe considerar que del total de la población de la provincia de Bongará el 60.7% corresponde a población urbana y el 39.3% corresponde a población rural.

Tabla 15

Población Total de Bongará según Distritos Años 2007 y Proyectado al 2017

Distrito	Censo		Proyección								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Jumbilla	1,691	1,701	1,711	1,719	1,727	1,734	1,739	1,744	1,748	1,752	1,756
Chisquilla	369	365	362	358	354	349	345	341	336	331	326
Churuja	302	298	294	290	286	282	278	273	269	265	261
Corosha	762	792	824	855	889	922	955	990	1,025	1,061	1,099
Cuispes	863	867	871	875	879	883	887	891	895	899	903
Florida	6,641	6,866	7,093	7,322	7,553	7,786	8,022	8,257	8,493	8,736	8,985
Jazán	8,981	9,040	9,090	9,135	9,172	9,208	9,234	9,253	9,260	9,267	9,274
Recta	252	246	240	235	229	223	217	211	206	201	196
San Carlos	400	389	379	368	358	347	337	327	317	307	298
Shipasbamba	1,449	1,491	1,533	1,575	1,617	1,659	1,702	1,744	1,786	1,829	1,873
Valera	1,370	1,362	1,352	1,343	1,332	1,320	1,308	1,295	1,281	1,267	1,253
Yambrasbamba	6,472	6,693	6,917	7,144	7,373	7,604	7,836	8,070	8,304	8,545	8,793
Provincia de Bongará	29,552	30,110	30,666	31,219	31,769	32,317	32,860	33,396	33,920	34,461	35,018

Nota. Adaptado de "Población 2000-2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

Tabla 16

División Política Actual de la Provincia de Bongará

			Creación
Distrito	Centro Poblado Capital	Norma	Publicación
Jumbilla	Villa de Junbilla	Ley s/n	26/12/1870
Chisquilla	Pueblo de Chisquilla	Ley 10632	20/07/1946
Churuja	Pueblo de Churuja	Ley 10150	30/12/1944
Corosha	Pueblo de Corosha	Ley 10632	20/07/1946
Cuispes	Pueblo de Cuispes	Ley 10004	11/11/1944
Florida	Pueblo de Florida	Ley 7877	03/11/1933
Jazán	Pueblo de Pedro Ruiz Gallo	D.L. N° 22901	26/02/1980
Recta	Pueblo de Recta	Ley 10632	20/07/1946
San Carlos	Pueblo de San Carlos	–	Época de la Independencia
Shipasbamba	Pueblo de Shipasbamba	Ley s/n	05/02/1861
Valera	Pueblo de Valera	Ley 7877	03/11/1993
Yambrasbamba	Pueblo de Yambrasbamba	Ley s/n	26/12/1870

Nota. Tomado de “Normas Legales sobre Demarcación y Organización Territorial Relacionadas con las Circunscripciones Político-Administrativas – DNTDT/OPCM.2011,” por Equipo Técnico de la GRPPAT/GRA

5.2.2. Geográfico

Respecto a su geografía, la provincia de Bongará se encuentra ubicada en el Departamento de Amazonas, aproximadamente a 120 Km. de Bagua Grande, rumbo a la selva peruana por la carretera marginal de la selva, hoy llamada Fernando Belaunde Terry. Presenta una latitud de 5° 53 minutos 38 segundos y una longitud de 77° 44 minutos 32 segundos; su piso geográfico se extiende desde los 1280 m.s.n.m, hasta los 2800 m.s.n.m; de acuerdo a la altitud está ubicada en la región de Selva alta a Ceja de Selva (Municipalidad Provincial de Bongará, 2012).

Los límites de la provincia son:

- Por el Norte: Provincia de Condorcanqui
- Por el Sur: Provincia de Luya y Provincia de Chachapoyas
- Por el Este: Departamento de San Martín
- Por el Oeste: Provincia de Utcubamba

La provincia de Bongará, presenta un clima templado a cálido con sus temporadas de

lluvias y frío cálido. Su temperatura mínima es de 9° C a 13° C y de 12°C a 22° C como máxima. El principal recurso hídrico que cuenta la provincia, está constituida por los ríos Utcubamba en su límite con la provincia de Luya y el río Imaza que cruza transversalmente la provincia y pequeñas quebradas que lo disectan como: La quebrada de Bongará, Shucayacu, Cocahuayco, Goquetá, Cónvoca.

5.2.3. Económico

Respecto a lo económico, las actividades que desarrollan la economía son la ganadería y el cultivo de papa, maíz, yacón, pitahaya, gradilla, hortalizas en general. No obstante, la producción agrícola en gran porcentaje al autoconsumo y mercado local y en poco volúmenes a la región de San Martín en cuanto respecta a hortalizas (Plan Concertado de Desarrollo Provincia de Bongará 2007-2020). Las actividades económicas que se desarrollan en la provincia Bongará son mayoritariamente Primarias seguido de las actividades Terciarias y Secundarias, en cuyas actividades se encuentra distribuida la participación de la Población Económicamente Activa.

Actividades Primarias. Están constituidas por todas las actividades extractivas que realiza el hombre como la agricultura, silvicultura y el aprovechamiento de los bosques naturales, a las cuales se dedican el 60.26% de la población económicamente activa del ámbito provincial 27,465 habitantes. A su vez el potencial agropecuario con que cuenta la provincia Bongará es una situación difícil, esto lo comprobamos al ver que el territorio no cuenta con superficie con aptitud para cultivos en limpio, solamente el 0.16% la tienen para cultivos permanentes, el 17.37% tiene capacidad para soportar pastos y ganadería, por lo tanto las tierras aptas para la agricultura son el recurso natural de mayor escasez en la provincia, solo 49,355 Hectáreas de un territorio de 286,965 Hectáreas pueden ser utilizados como tales (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 135). La dificultad de tierra se puede

advertir en el Censo Agropecuario de 1,994, donde la provincia de Bongará contaba con una extensión agropecuaria de 13,077.83 hectáreas como se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17

Superficie Agrícola según Uso de la Tierra (Hectáreas)

Provincias	Total	Tierra de Labranza	Cultivos Permanentes	Cultivos Asociados
TOTAL	159 934,37	71 595,43	69 579,21	18 759,73
Chachapoyas	10 243,09	5 454,14	2 148,24	2 640,71
Bagua	29 210,26	12 940,16	15 788,35	481,75
Bongará	13 077,83	2 757,28	5 430,28	4 890,27
Condorcanqui	17 247,25	12 062,28	4 625,73	559,24
Luya	25 099,22	12 284,57	10 655,68	2 158,97
Rodriguez de Mendoza	13 940,44	2 051,45	6 016,24	5 872,75
Utcubamba	51 116,28	24 045,55	24 914,69	2 156,04

Nota. Tomado de "Superficie Agrícola," por Ministerio de Agricultura 1994. Equipo Técnico de la GRPPAT/GRA.

Actividades Secundarias. Actividad representada por las actividades de transformación de la industria manufacturera y de la construcción. Son pocas las unidades productivas de transformación existentes, la población dedicada a estas actividades solo representa el 6.85% de la población económicamente activa del ámbito provincial (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 139).

Actividades Terciarias. Estas actividades se desarrollan en el área rural como en el área urbana, y en ellos resaltan las actividades dedicadas a la prestación de servicios de forma independiente y dependiente y la comercial, existiendo una participación del 32.89% de la PEA provincial (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 139).

Otra actividad económica productiva de la provincia de Bongará es la agropecuaria con una importante participación en la producción pecuaria del departamento, así como la

producción de leche y despojos (cuero), producción que se efectúa en los distritos de la Florida, Yambrasbamba y Jazán, por el número de cabezas que cuenta cada distrito y conforme se puede apreciar en la Tabla 18. Por otro lado, los cultivos predominantes se pueden apreciar en la Tabla 19.

Tabla 18

Provincia de Bongará: Producción Pecuaria por Número de Cabezas

Distrito/Especie	Gallinas	Patos	Pavos	Vacuno	Ovino	Porcino	Caprino	Cuyes
Jumbilla	2886	340	169	485	15	173	-	10752
Chisquilla	368	43	22	130	6	172	-	8088
Churuja	730	86	43	67	3	21	-	7458
Corosha	502	61	31	210	6	20	-	8088
Cuispes	278	33	16	228	8	114	-	8622
Florida	6316	743	371	1223	49	314	-	15462
Jazán	13645	1605	803	508	24	181	-	10566
Recta	418	49	25	451	6	74	-	7362
San Carlos	702	83	41	270	9	114	-	8979
Shipasbamba	325	38	20	397	12	93	-	8376
Valera	478	17	10	400	14	134	-	8607
Yambrasbamba	9148	914	457	983	24	324	-	8088
Bongará	35796	4012	2008	5352	176	1734	-	110448

Nota. Tomado de "Producción Pecuaria," por Dirección Regional Agraria Amazonas, 2012, Equipo Técnico de la GRPPAT/GRA.

Tabla 19

Provincia Bongará: Cultivos Predominantes (TM) 2011-2012

Distrito	Arveja	Café	Col	Caña de azúcar	Frijol	Maíz amarillo duro	Maíz amiláceo	Papa	Pituca	Yuca	Zanahoria
Chisquilla	2.5	0.7	50	883	7.9	...	8	36	...	10	...
Churuja	...	6.5	...	1458	...	7.2	16	...
Corosha	2.5	5	60	2014	7	14.4	700	24	51
Cuispes	2.5	79	60.2	3154	18.79	5.4	48.1	72.5	...	10	...
Florida	5	31	130	1410	59.5	40	63	225
Jazán	7.5	59	100	1375	...	9	...	304	...	10	...
Jumbilla	2.5	2.14	40	1122	8.5	...	9.8	12.5	...	10	...
Recta	40	797	64	...	7.2	36
San Carlos	2.5	51	30.3	1447	85	...	10	...
Shipasbamba	2.5	52	70	1408	...	5.4	...	11.1	...	20	...
Valera	7.5	27	40	917	72.5	...	10	...
Yambasbamba	12.5	85	90	3742	122	110	10	90
Total	47.5	398.3	710.5	19727	48.6	41.1	773.1	1035	201	169	315

Nota: Tomado de "Dirección Regional Agraria Amazonas," por Equipo Técnico de la GRPPAT/GRA- 2013.

En la provincia de Bongará existe una relativa complejidad de las actividades productivas, ya que las necesidades de mano de obra para los cultivos café, frutas, maíz requieren de trabajo estable o eventual de acuerdo a los periodos. La actividad de mayor ocupación de la PEA es la primaria en un 60.26% seguido por terciaria con 32.89% y secundaria con 6.85% del total de la población distrital (Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia Bongará, agosto 2013, p. 148), y como se aprecia en la Figura 11.

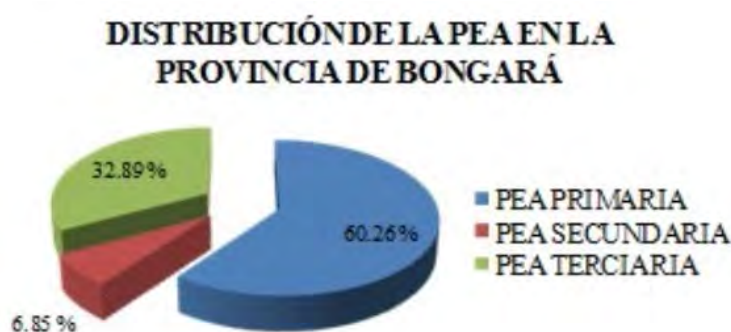


Figura 11 Distribución de la PEA de la Provincia de Bongará. Tomado de “Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial,” por la Provincia Bongará, agosto 2013.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Bongará

Los cuatro principios cardinales que se indicaran permitirán reconocer las oportunidades de un país, los cuales son los siguientes:

Influencia de terceros. La unificación de la población y fortalecimiento de su relación con las autoridades se considera como uno de los ejes principales que coadyuvará a impulsar el desarrollo de la provincia. La provincia de Bongará cuenta con instituciones desconcentradas tales como: Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (FONCODES), Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHS), presencia del programa de mejoramiento genético del ganado vacuno (Región Amazonas) entre otras.

Dentro de la provincia Bongará, se encuentra asentada la ciudad de Pedro Ruiz Gallo, capital del distrito Jazán, es el centro poblado con más dinámica social y económica de la provincia, debido a su expansión urbana, por lo que la mayoría de instituciones públicas se encuentran dentro de este centro urbano; en el distrito Jumbilla que es la capital de la provincia, también encontramos instituciones públicas básicas, así como también en el distrito Florida. Entre las principales instituciones públicas en la provincia se encuentra: Juzgado de Paz no Letrado, Fiscalía Adjunta de Bongará, Subprefectura de Bongará, Banco de la Nación, Comisaria de la Policía Nacional del Perú, entre otras. Las citadas instituciones garantizan la seguridad de la comunidad; asimismo, por medio de sus funciones sociales fomentan el desarrollo de la provincia.

Lazos pasados-presentes. La provincia de Bongará fue creada el 26 de diciembre de 1870, mediante ley dada por el presidente José Balta quien rubricó la creación de la provincia de Bongará, con la finalidad de facilitar la reducción a la vida civil de las tribus que poblaban la zona norte del departamento de Amazonas. Más adelante el distrito de Jumbilla pasó a ser la capital de la provincia de Bongará, mediante Ley N° 064, el 12 de setiembre de 1905.

La carretera Fernando Belaunde Terry, es un importante acceso que articula diferentes pueblos de la provincia Bongará facilitando la interrelación comercial con los pueblos de la costa indirectamente ha sido propulsora de las constantes inmigraciones, que condujeron a la instalación de nuevos centros poblados y la introducción de nuevos cultivos.

Contra balance de intereses. La provincia de Bongará, tiene como ventaja su ubicación geopolítica y la carretera Fernando Belaunde Terry, lo cual le permite la comercialización tanto a la Costa como a la Selva, a su vez esto le hace un lugar estratégico. Sin embargo, la presencia del comercio y de mayor población se da en los centros poblados de los distritos que ejercen los principales ejes viales, esta realidad se puede visualizar mejor en el sector Este de la provincia que justamente no es favorecido por la presencia de los

grandes ejes viales provinciales, por lo que la población de los centros poblados en busca de mejoras migran de un espacio a otro y mientras la mayoría presenta una tendencia positiva en aumentar su volumen poblacional, otros disminuyen deshabitándose cada vez más.

En ese sentido, el ordenamiento territorial de los centros poblados más cercanos a las redes viales genera por un lado el centralismo de las funciones administrativas mientras que los que no están próximos a estos tienden al despoblamiento producto de la migración. Se debe tener en cuenta que otro factor importante de la migración es la falta de presencia de universidades, toda vez que los jóvenes una vez que culminan la secundaria se ven obligados a emigrar en busca de un desarrollo profesional.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores (enemigos) de la provincia de Bongará son las demás provincias que disponen de mejores recursos en infraestructura, capital humano, con mayor presencia de empresas que invierten en su localidad, que cuentan con mayor presencia del Estado y con mayor desarrollo económico. Considerando que la provincia de Bongará tiene deficiencias en su red vial, sus competidores son las provincias que cuentan principalmente con una adecuada red vial que les permite el intercambio comercial entre las provincias y la capital, conllevándoles a un desarrollo social y económico.

Otro aspecto es que, a pesar de que la Provincia de Bongará cuenta con diversos atractivos turísticos no siendo debidamente aprovechada mientras que otras provincias como Luya están fomentando el turismo con la zona arqueológica Kuelap e implementando tecnología como el teleférico, por otro lado la Provincia de Bongará cuenta con una rica fuente hídrica; sin embargo, la mayoría de los distritos cuentan con agua entubada, más no brindan servicio de agua potable.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO)

De acuerdo al análisis de los factores externos e internos que impactan en el desarrollo

de la provincia de Bongará, en la Tabla 20, se aprecia sus principales intereses que influirán en los objetivos de largo plazo.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Provincia de Bongará (MIO)

Interés Nacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Acciones de promoción turística, desarrollo productivo y empresarial por parte de instituciones públicas y privadas.	Bongará	Mincetur Minag Dircetur	Amazonas
2 Mejoras de la infraestructura de la red vial provincial		Provías	San Martín Cajamarca San Martín
3 Aumento de la participación de mercado		Mincetur	Cajamarca
4 Desarrollo de la infraestructura para el turismo	Bongará	Mincetur	Amazonas
5 Generación de empleo	Bongará	Mintra	Amazonas
6 Aumento de centros de capacitación técnica		Minedu	Amazonas

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para poder cumplir con la visión de la Provincia de Bongará que es lograr ser una de las diez primeras provincias con mayor crecimiento económico a nivel nacional, mediante el aprovechamiento del turismo y desarrollo agropecuario con un sentido de responsabilidad social y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor afluencia de turistas a nivel nacional de 26,256 al 2016, según MINCETUR (2017), a 300,000 turistas con un incremento de 18% anual.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas - 2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP 3): Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1, 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015) a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP 4): Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP 5): Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP 6): Al 2030, Bongará creará un instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP 7): Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15, 000 toneladas.

5.6. Conclusiones

Desde el punto de vista económico se observa que el turismo representa una fuente importante de ingresos, toda vez que existe un potencial turístico por sus recursos naturales; asimismo la agricultura, ya que los cultivos que siembran son comercializados al por menor y mayor a comerciantes de otras provincias como Jaén; sin embargo, la agricultura no abastece a la demanda ya que muchos productos son para el autoconsumo de la comunidad. Los objetivos de largo plazo identificados derivan de los problemas o dificultades que atraviesa la provincia, así como de sus principales intereses. Otro factor importante que se debe considerar en la provincia es la educación, toda vez que la implementación de un instituto

tecnológico fomentaría que los jóvenes se desarrollen profesionalmente y no busquen la necesidad de migrar. Con una provincia poblada y una población preparada se puede desarrollar cualquier estrategia.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo es la culminación de la primera etapa del proceso estratégico, la formulación y planeamiento; en el cual, teniendo como referencia la información que se ha descrito en los cinco capítulos anteriores se iniciará el proceso de desarrollo de las estrategias genéricas necesarias para alcanzar los OLP y concretar la visión. Posteriormente, en la fase de decisión o salida, las estrategias formuladas pasarán por un proceso de análisis, seleccionando finalmente solo las que determinarán un potencial grado de gestión de cambio para la provincia de Bongará.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada para analizar los factores internos y externos de la provincia de Bongará. Los factores internos: fortalezas y debilidades identificadas en la MEFI; y los factores externos: oportunidades y Amenazas identificadas en la MEFE, como se muestra en la Tabla 21, donde se ubican en los cuatro cuadrantes de la matriz.

Además la Matriz FODA es un instrumento que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: (a) las estrategias FO: Utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, (b) las estrategias DO: Intentan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, (c) las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o reducir las consecuencias de las amenazas externas, (d) las estrategias DA: Son tácticas que pretenden reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. De acuerdo a las oportunidades advertidas se plantearon estrategias, las mismas que están orientadas a explotar las fortalezas de la provincia de Bongará.

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

La matriz PEYEA se utiliza para determinar una postura estratégica de la

Tabla 21

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Potencial turístico y recursos naturales.	1	Infraestructura vial deficiente	
	2	Zona industrial de productos lácteos debido a la ganadería como actividad principal.	2	Falta de infraestructura de sistemas de riego tecnificado	
	3	Cuenta con tierras fértiles para cultivo.	3	Tecnología limitada	
	4	Diversidad de climas y suelos.	4	Limitado nivel educativo	
	5	Biodiversidad de plantas y animales.	5	Alto índice de pobreza en la población.	
			6	Centralización de comercio en algunos distritos de la provincia.	
			7	Deficiente atención de salud.	
			8	Falta de infraestructura básica en salud, educación, servicios de agua, saneamiento, electricidad.	
			9	Falta de explotación turística en la provincia.	
Oportunidades		FO. Explota		DO. Busque	
1	Mercados insatisfechos internacionales de alimentos de productos naturales	FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4,F5,O3,O4,O6)	DO1	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales. (D3,D4,O2,O5)
2	Incremento de programas de extensión educativa.	FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2,F3,F5, O3,O4,O5,O6)	DO2	Elaborar programas de educación a distancia especializadas según el requerimiento y preferencia de la zona (D4,D5,O2,O5)
3	Tendencia de incremento de turismo a nivel nacional	FO3	Invertir en la promoción de productos lácteos y agrícolas de la provincia (F2, F3, F5,O1,O6)	DO3	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1,D9,O3,O5,O6)
4	Aumento de la protección al medio ambiente.			DO4	Incentivar a los pequeños productores agropecuarios a la creación de asociaciones para aumentar su capacidad de negociación (D2, D3,D5, O6)
5	Globalización de la información.				
6	Inversión extranjera				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Cambios climáticos desfavorables, como el Fenómeno del Niño	FA1	Gestionar con las autoridades gubernamentales desarrollo de seguridad para la población (F4,A1,A3)	DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1,A1)
2	Conflictos sociales	FA2	Gestionar programas de protección del medio ambiente. (F1, F4,A1,A3)	DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5,D6,D9,A2,A4)
3	Contaminación del medio ambiente, ríos, quebradas.	FA3	Desarrollar la implementación de universidades o institutos tecnológicos.(F1,F2,A4)	DA3	Construir puestos de salud. (D7,D8,A2,A4)
4	Alto índice de migración poblacional por falta de oportunidades de desarrollo.			DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)

organización. Esta presenta dos ejes: el eje de la posición estratégica externa con sus dos factores: Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) y los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), y el eje de la posición estratégica interna con sus dos factores: Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) y los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF). D'Alessio (2013), indicó que la matriz PEYEA permite obtener cuatro posturas estratégicas, las cuales son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Tabla 22

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	1	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	2.33	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	1
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-2.38	Promedio =	3.22
X = FI + VC	-0.67	Y = EE + FF	0.85

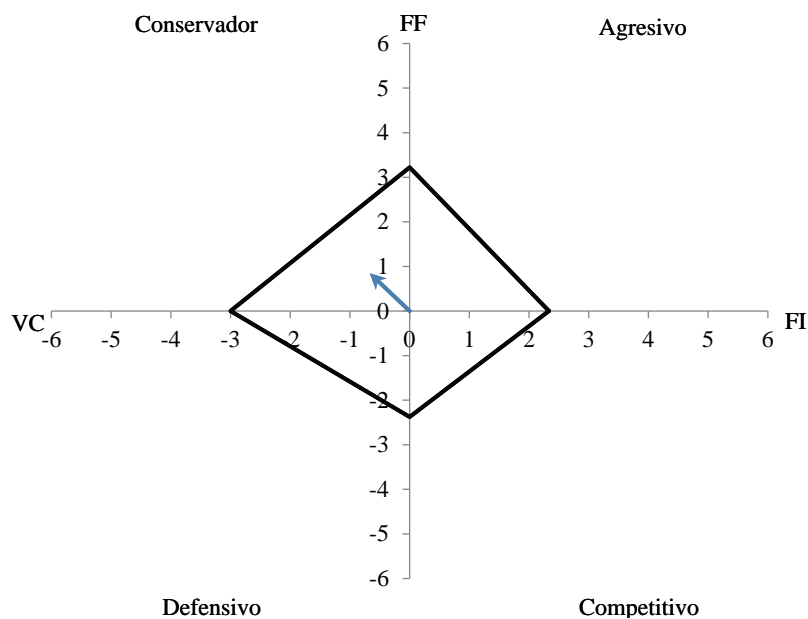


Figura 12. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados,” por D’Alessio, 2014, p. 110.

La postura resaltante de la matriz PEYEA es conservador, como se puede apreciar en la Figura 12, lo cual significa que la provincia de Bongará se encuentra en un mercado de crecimiento lento, se encuentra carente de ventajas competitivas o potencial de la industria. Bajo este enfoque la provincia requiere de estrategias de segmentación de los mercados, diversificación conglomerada, diversión global y status quo. Además la provincial en esta situación debería reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, desarrollar nuevos productos aprovechando el potencial de sus recursos e ingresar a mercados atractivos.

- Para reducir los costos se debe mejorar los caminos vecinales que llegan a las zonas turísticas.
- La diversificación de sus productos: deportes de aventura, turismo vivencial y la agroindustria.
- Entrar a nuevos mercados para captar turismo extranjero y para las exportaciones de sus productos agrícolas como el café.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta gráfica que consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de productos de una organización tomando en cuenta dos factores: la tasa de crecimiento del mercado y la participación del mercado. Esta matriz se relaciona mucho al área de marketing ya que ayuda a las personas a tomar decisiones respecto a las distintas unidades de negocios.

Esta matriz consta de 2 ejes: el eje “x”: posición de la participación de mercado relativa en la industria y el eje “y”: tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Y también consta de cuatro cuadrantes: El I cuadrante es: el signo de interrogación: Son los productos que están en un crecimiento acelerado y que requieren de gran cantidad de inversión; sin embargo tienen poca participación del mercado. Tienen potencial para convertirse en una estrella, pero si no tienen éxito podrían convertirse en Perro; el II cuadrante son las estrellas Estos productos tienen alta participación del mercado, operan en industrias de alto crecimiento, son generadores de efectivo. Son los productos en las cuales la empresa debe invertir para que logren ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos), si no tienen éxito se convierten en Perros; el III cuadrante son las vacas lecheras: son los productos más rentables y proporcionan el dinero que sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiera invertir en productos que se encuentren en crecimiento como las estrellas. Y el IV cuadrante es el Perro: El cuadrante de “perros”: Estos productos tienen poca participación del mercado, operan en un mercado de crecimiento lento. No se debiera invertir en ellos.

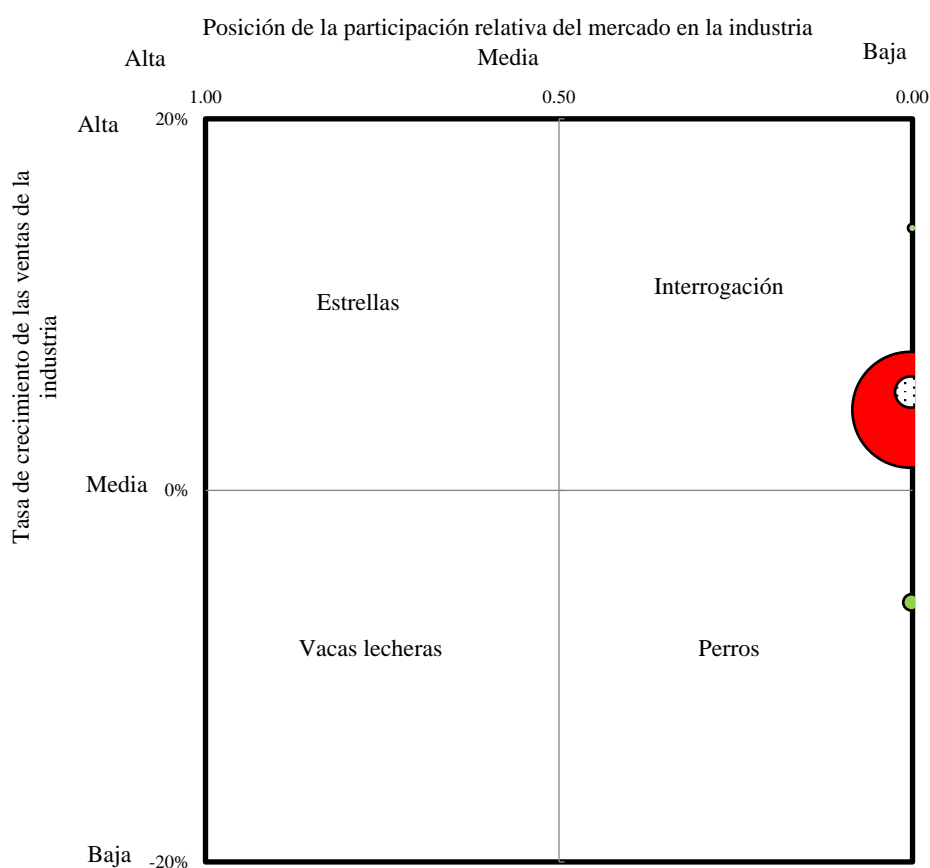
En el análisis de Bongará se ha identificado principalmente como sectores productivos al agropecuario con el café, papa, leche, queso; y al sector turismo con las diferentes potencialidades especialmente en el ámbito de los recursos naturales, que a la fecha no han sido explotados debido a la falta de infraestructura turística, como se aprecia en la Tabla 23 y

Figura 13.

Tabla 23

Participación del Mercado y Tasa de Crecimiento (MBCG)

Unidad de Negocio	Ventas (USD)		Participación de crecimiento	
	2016	2017	Participación de mercado (%)	Tasa de crecimiento %
Turismo Nacional	2,486,520	3,652,560	0.87	46.89
Café	890,825	837,131	0.16	-6.03
Turismo Extranjero	5,716,000	5,964,000	0.32	4.34
Leche	1,519,650	1,600,084	0.27	5.29
Papa	388,711	443,592	0.03	

*Figura 13. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).*

Adaptado de “Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, México D.F; México: Pearson.

De acuerdo a la matriz BCG para la Provincia de Bongará, las estrategias aplicables a sus sectores en el cuadrante del signo de interrogación para convertirlos en vacas lechera y/o estrella son: (a) Crear proyectos de inversión para atraer el turismo extranjero, y por ende activar las actividades turísticas de la zona con valor agregado en alianza con el MINCETUR, (b) Fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas a través del comercio y aprovechamiento de sus recursos turísticos, (c) Promover la comercialización de productos lácteos y agrícolas de la zona (d) Fomentar obras de infraestructura vial, que permitan activar el comercio, (e) Gestionar programas de protección del medio ambiente, (f) Gestionar con las autoridades gubernamentales desarrollo de seguridad para la población, (g) Gestionar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa, se elaboró en base a los promedios ponderados obtenidos previamente en las matrices MEFE (3.22) y MEFI (2.26). De acuerdo a la matriz MIE, Bongará se encuentra en el Cuadrante II como se aprecia en la Figura 14, teniendo que Crecer y Construir como parte de su estrategia (intensiva), es decir, se debe realizar penetración en el mercado, desarrollo del producto, asimismo se puede aplicar estrategias integrativas (integración hacia atrás, hacia adelante e integración horizontal) para generar un mayor consumo de sus productos actuales (turismo, papa, café, leche) en el mercado.

En este caso se recomienda desarrollar lo siguiente: (a) Promover el turismo extranjero y nacional y por ende activar las actividades turísticas de la zona con valor agregado, (b) Fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas para el turismo, (c) Promoción de productos lácteos y agrícolas de la zona, (d) Gestionar el desarrollo de educación en todos sus niveles, técnico con el objetivo de desarrollar más el turismo y la mejora de técnicas de cultivo en el café y la papa (e) Fomentar obras de infraestructura vial, que permitan activar el comercio y reduzca el costo de transporte, (f) Gestionar programas de

protección del medio ambiente, (g) Gestionar con las autoridades gubernamentales desarrollo de seguridad para la población, (h) Elaboración de un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas.

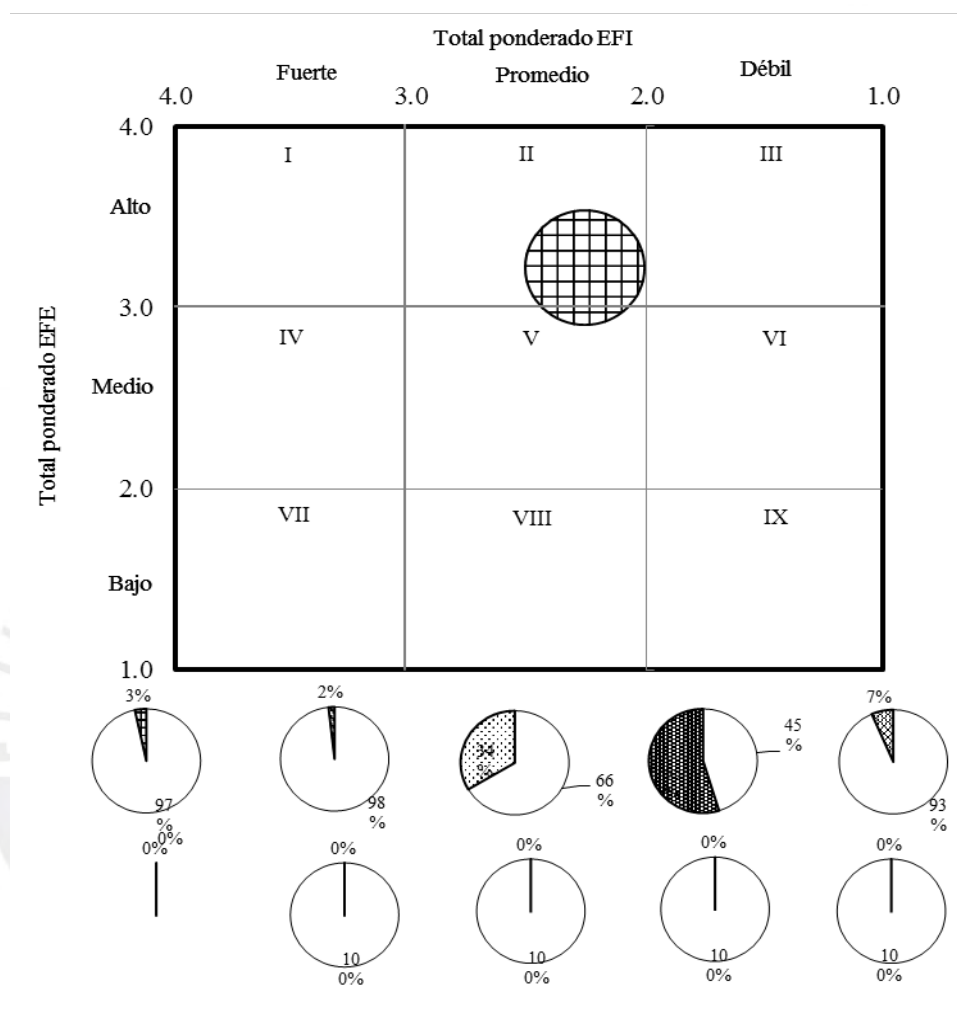


Figura 14. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de "Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2013, Mexico D.F; México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia (GE) nos permite evaluar la posición que ocupa la organización, respecto a su posición competitiva y su crecimiento en el mercado. Al respecto vemos que la provincia de Bongará se ubica en el segundo cuadrante de la matriz. Ello debido a que actualmente tiene muy poca participación en el mercado mundial, las

exportaciones han caído en Amazonas y la tasa de crecimiento es negativa en los últimos años. Esta situación se evidencia en los indicadores económicos en el sector agrícola por la deforestación de la región Amazonas y el avance de la minería ilegal, lo cual se puede apreciar en la Figura 15.

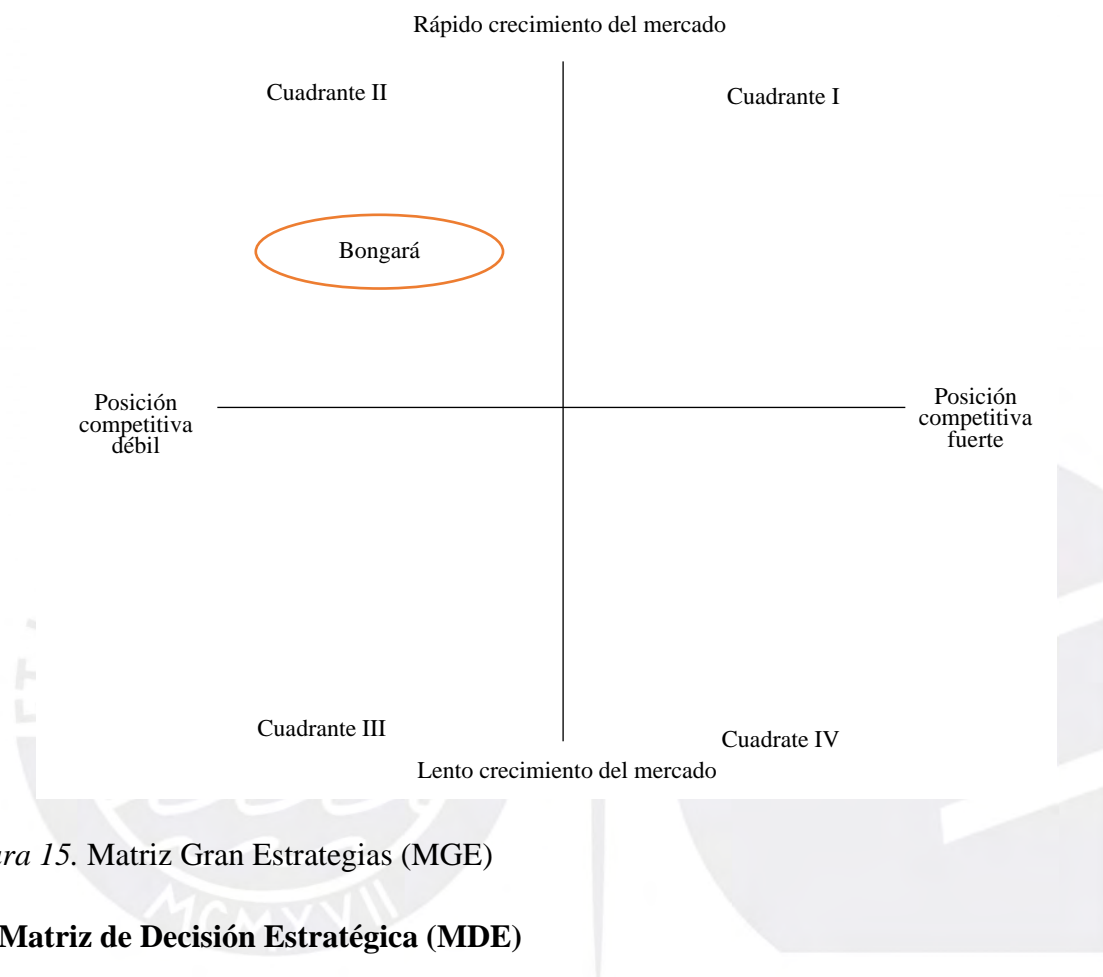


Figura 15. Matriz Gran Estrategias (MGE)

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite agrupar cada una de las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, estrategias externas específicas (EEE), por medio del uso de las cinco matrices anteriores FODA, PEYEA, IE y GE; junto con las estrategias externas alternativas (EEA) que se hayan seleccionado para cada EEE. Posteriormente se contempla y unifica las repeticiones de cada una de ellas, según la relación entre el análisis de las matrices y las EEA. El criterio de selección consiste en retener aquellas estrategias (EEE) que se repitan tres o más veces; dejando a las otras como estrategias de contingencias (D'Alessio, 2014).

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	X	X	X	X	X	5
FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
FO3	Invertir en la promoción de productos lácteos y agrícolas de la provincia (F2, F3, F5, O1, O6)	X	X	X	X	X	5
FA1	Gestionar con las autoridades gubernamentales desarrollo de seguridad para la población (F4, A1, A3)	X					1
FA2	Gestionar programas de protección del medio ambiente. (F1, F4, A1, A3)	X					1
FA3	Desarrollar la implementación de universidades o institutos tecnológicos. (F1, F2, A4)	X	X				2
DO1	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales. (D3, D4, O2, O5)	X	X				2
DO2	Elaborar programas de educación a distancia especializadas según el requerimiento y preferencia de la zona (D4, D5, O2, O5)	X	X				2
DO3	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
DO4	Incentivar a los pequeños productores agropecuarios a la creación de asociaciones para aumentar su capacidad de negociación (D2, D3, D5, O6)	X	X	X	X	X	5
DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	X	X	X	X	X	5
DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	X	X			X	3
DA3	Construir puestos de salud. (D7, D8, A2, A4)	X	X				2
DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	X	X	X	X	X	5

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es la única técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Esta matriz indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2014). Esto se realiza en base a la valoración que se le otorga a cada estrategia retenida de la MDE, en relación a los factores determinantes (críticos o claves) de éxito (FCE), externos e internos y su peso específico. Esta información se ha tomado directamente de la MEFÉ y a MEFI.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)		Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)		Invertir en la promoción de productos lácteos y agrícolas de la provincia (F2, F3, F5, O1, O6)		Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)		Incentivar a los pequeños productores agropecuarios a la creación de asociaciones para aumentar su capacidad de negociación (D2, D3, D5, O6)		Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)		Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región Amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)		Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
Mercados insatisfechos internacionales de alimentos de productos naturales	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Incremento de programas de extensión educativa.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Tendencia de incremento de turismo a nivel nacional	0.14	4	0.56	3	0.42	1	0.14	4	0.56	1	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42
Aumento de la protección al medio ambiente.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Globalización de la información.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Inversión extranjera	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Amenazas																	
Cambios climáticos desfavorables, como el Fenómeno del Niño	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Conflictos sociales	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Contaminación del medio ambiente, ríos, quebradas.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Alto índice de migración poblacional por falta de oportunidades de desarrollo.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Fortalezas																	
Potencial turístico y recursos naturales.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Zona industrial de productos lácteos debido a la ganadería como actividad principal.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.30	3	0.21
Cuenta con tierras fértiles para cultivo.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Diversidad de climas y suelos.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.25	1	0.10
Biodiversidad de plantas y animales.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Debilidades																	
Infraestructura vial deficiente	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Falta de infraestructura de sistemas de riego tecnificado	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Tecnología limitada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Limitado nivel educativo	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Alto índice de pobreza en la población.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Centralización de comercio en algunos distritos de la provincia.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Deficiente atención de salud.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18
Falta de infraestructura básica en salud, educación, servicios de agua, saneamiento, electricidad.	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Falta de explotación turística en la provincia.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Total	2.00		5.85		5.56		4.69		5.45		4.68		5.05		5.02		5.24

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Evalúa las estrategias retenidas considerando el cumplimiento de cuatro criterios que son: (a) consistencia, entre objetivos y políticas de la organización; (b) consonancia, la estrategia presenta una respuesta adaptativa con el entorno; (c) ventaja, propiciar la creación y mantención de ventajas competitivas; y (d) factibilidad, no originar sobrecostos. Al evaluar las estrategias *específicas* retenidas según indica la MR, se aprobarán solo las que pasen por todas las pruebas. Las que no pasaran se eliminarán por sí mismas, a excepción de algunas que puedan ser modificadas y evaluadas nuevamente, si es necesario (D'Alessio, 2014).

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015) la matriz de ética permite verificar que las estrategias retenidas cumplan con aspectos relacionados tales como: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. En caso una estrategia no cumpla con estos aspectos, deberán de ser descartados como estrategia que conduzca al logro de los objetivos del plan estratégico, como se aprecia en la Tabla 27. Por otro lado, dicha matriz ayuda a ver la igualdad de derechos y oportunidades de la población a fin de relacionarlo con las estrategias y de esta manera exista una mejora común en la calidad de vida.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas o también denominadas estrategias primarias, son aquellas que finalmente fueron aceptadas después de haber pasado por todos los filtros que han representado las diferentes matrices vistas anteriormente; por lo que son consideradas aptas para su aplicación en el proceso estratégico de la provincia de Bongará.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La presente matriz permite ver la alineación de las estrategias con los objetivos de largo plazo, para ellos se analizaron siete OLP con seis estrategias y se advirtió que cada objetivo se relaciona con más de una estrategia, dicha concordancia permitirá el cumplimiento de las OLP.

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

En esta matriz se realiza un análisis entre las estrategias retenidas y las posibilidades que puedan mostrar los competidores directos. “Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente” (D'Alessio, 2014, p. 428).

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

Estrategias		Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	P	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí
FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turístico para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	P	N	P	N	P	P	N	N	N	J	E	E	Sí
DO3	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	N	N	P	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí
DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	N	N	P	P	P	P	N	N	J	N	E	N	Sí
DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	P	N	P	N	P	P	N	N	J	J	E	N	Sí

Tabla 28

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)
FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)
DO2	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)
DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)
DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)
DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)

Estrategias de contingencia 2	
FO3	Invertir en la promoción de productos lácteos y agrícolas de la provincia (F2, F3, F5, O1, O6)
DO4	Incentivar a los pequeños productores agropecuarios a la creación de asociaciones para aumentar su capacidad de negociación (D2, D3, D5, O6)

Estrategias de contingencia 3	
FA1	Gestionar con las autoridades gubernamentales desarrollo de seguridad para la población (F4, A1, A3)
FA2	Gestionar programas de protección del medio ambiente. (F1, F4, A1, A3)
FA3	Desarrollar la implementación de universidades o institutos tecnológicos. (F1, F2, A4)
DO1	Capacitar en gestión pública a los funcionarios de las municipalidades provincial y distritales, y en gestión privada a los empresarios locales. (D3, D4, O2, O5)
DA2	Elaborar programas de educación a distancia especializadas según el requerimiento y preferencia de la zona (D4, D5, O2, O5)
DA3	Construir puestos de salud. (D7, D8, A2, A4)

Tabla 29

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión							
"Ser al 2030 una de las diez primeras provincias con mayor crecimiento económico a nivel nacional, mediante el aprovechamiento del turismo y desarrollo agropecuario con un sentido de responsabilidad social y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus habitantes".							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Acciones de promoción turística, desarrollo productivo y empresarial por parte de instituciones públicas y privadas.	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
2 Mejoras de la infraestructura de la red vial provincial	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
3 Aumento de la participación de mercado	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
4 Desarrollo de la infraestructura para el turismo	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
5 Generación de empleo	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
6 Aumento de centros de capacitación técnica	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas-2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2, 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos	Al 2030, Bongará creará 1 instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas
Estrategias							
FO1 Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	X	X			X	X	
FO2 Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	X	X	X	X		X	X
DO3 Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	X	X			X	X	
DA1 Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	X	X	X	X	X	X	X
DA2 Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	X	X	X	X			X
DA4 Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	X	X			X	X	

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Luya	Cajamarca	Iguazú
FO1 Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	Incrementar el turismo nacional e internacional por la fortaleza de Kuelap y su teleférico.	Desarrollar infraestructura vial y servicio público de transporte en las zonas de turismo vivencial.	Implementar un Puerto Turístico y un parque aviario de Latinoamérica.
FO2 Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	Presentación de maquinarias y tecnología de punta para el Perú.	Fomentar la pequeña y mediana empresa a través del sector hotelero y restaurantes campestres.	Fomentar la pequeña y mediana empresa a través de agencias turísticas.
DO3 Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	Plan Estratégico de la Provincia de Luya 2016-2021.	Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) de Cajamarca 2016 – 2025.	Plan de Marketing Conectar, talleres de capacitación a los prestadores turísticos.
DA1 Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	Mejoras en la red vial “Pro-Región Amazonas”	Plan vial de los caminos vecinales de la provincia.	Interconexiones de las autovías Ruta 12-Iguazu
DA2 Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región Amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	Alianza turística y producción agrícola.	Desarrollo programas del sector agropecuario y acuícola.	Desarrollo de programas turísticos y comercio.
DA4 Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	Acciones preventivas promocionales: talleres, charlas con los padres de familia.	Talleres agropecuarios para los jóvenes.	Plan de prevención, seguimiento y control de la deserción escolar de los jóvenes del sistema escolar.

6.13. Conclusiones

La provincia de Bongará cuenta con un potencial turístico y agropecuario que le permite ser competitivo en el mercado, y con la implementación de políticas de gestión y estrategias de desarrollo social adecuadas, se lograra cumplir con los objetivos de corto y largo plazo.

De la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se ha determinado que la Provincia de Bongará se encuentra en la posición de interrogación, por lo que conlleva a tener una estrategia agresiva, esta debido a que la provincia tiene la fortaleza de tener recursos naturales y turísticos. Para su aprovechamiento se debe de invertir en la mejora de los caminos vecinales que lleguen a sus centros turísticos, no solo para el turismo sino también para la agricultura y ganadería, también se debe tener posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras, con la finalidad de establecer una sinergia que permita compartir posición financiera, conocimientos y tecnología, lo cual ayude a conseguir un producto diferenciado y tener a partir de ello, una verdadera ventaja competitiva en el sector agrícola, ganadero y turístico.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el Capítulo VII se da inicio a la siguiente etapa donde se pone en marcha el proceso estratégico. El proceso se realiza en la etapa de implementación estratégica, la misma que implica la ejecución de las estrategias retenidas convirtiéndolas en resultados. Asimismo, la etapa requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008); siendo soportes imprescindibles para el logro de la visión.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos estratégicos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales y son apoyados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP), las OCP representan los hitos que ayudan a lograr los objetivos de largo plazos (OLP). Se plantean los siguientes:

OLP1: Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor afluencia de turistas a nivel nacional de 26,256 al 2016, según Mincetur (2017), a 300 000 turistas con un incremento de 18% anual.

OCP 1.1: Al 2019, crear en un 60% medios de comunicación vía página web y redes sociales que permita incrementar de 26,256 a 39,183 turistas.

OCP1.2: Al 2020, desarrollar en un 80% y 100% la ruta gastronómica y hospedajes, respectivamente que permita el aumento de turistas de 39,183 a 42,636.

OCP1.3: Al 2020, desarrollar alianzas estratégicas con la capital de la región para un circuito turístico que involucre la visita de la catarata Gocta, Jumbilla, Chinata, Aguas termales de Chaqui y la laguna de Pomacocha; de esta manera , el incremento será de 39,183 a 48,593 turistas.

OCP1.4: Al 2022, organizar un evento nacional de expo turismo una vez al año con todas las actividades realizadas, el incremento de turistas pasará de 64,790 a 97,186

OCP1.5: Al 2030, promover la filmación de una película nacional y extranjera en la provincia de Bongará, actualmente no se filma ninguna película; de esta manera, se llegará a una afluencia de 207,330 a 300,000 turistas.

OLP2: Al 2030, asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas- 2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla, por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.

OCP2.1: Al 2019, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 20% (18.52 km), que permita la interconexión con el destino turístico catarata Gocta (San Pablo) y con los demás distritos.

OCP2.2: Al 2020, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso con la debida señalización hasta en dos idiomas) en un 100%.

OCP2.3: Al 2021, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 40% (37.91 km), que permita la interconexión con los destinos turísticos aguas termales de Chanqui (Jazán) y Catarata Chinata (San Carlos).

OCP2.4: Al 2025, construir en un 100% playas de estacionamiento en los centros turísticos de Bongará: Catarata Gocta (Cochachimba), Catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).

OCP2.5: Al 2030, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 100% (92.61 Km), que permita la interconexión con los destinos turísticos de la catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).

OLP3: Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1, 441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta de 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.

OCP3.1: Al 2019, identificar al 100% a los productores, y campos de cultivo de papa, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia y lecciones aprendidas de los juicios de expertos; de esta manera, se incrementará el crecimiento de papa del 4% anual de venta de 1'383,438 a 1'452,487 soles.

OCP3.2: Al 2020, crear dos programas por año de capacitación para los agricultores en el cultivo de papa, generará un crecimiento de 1' 452,487 a 1' 525,110 soles.

OCP3.3: Al 2021, crear un programa de financiamiento en beneficio de los agricultores a través de convenio con el Banco Agrario, esto ayudará al incremento de la producción y venta en 1'525,111 a 1' 601,366 soles.

OCP3.4: Al 2025, incrementar en un 30% la producción de papa por el uso de nuevas técnicas de cultivo, generará un crecimiento de 1' 853,782 a 1' 946,471 soles.

OCP3.5: Al 2030, incrementar en un 15% las áreas de cultivo de papa lo que permitirá tener un incremento de 2, 365,947 a 2.5 millones de soles.

OLP4: Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2' 720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café.

OCP4.1: Al 2019, identificar al 100% a los productores y campos de cultivo de café, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia; de esta manera, se incrementará el ingreso del 5% anual de venta de 2' 720,676 a 2' 856,710 soles.

OCP4.2: Al 2020, tener creada una marca representativa para el café de Bongará "Gocta Coffee", mantenerla y fortalecerla anualmente, con esto se incrementará el ingreso de 2'856,710 a 2'999,545 soles.

OCP4.3: Al 2021, Bongará incrementará el rendimiento de la producción promedio por hectárea de café de 650 Kg a 800 Kg, esto generará un incremento de ingreso de 2' 999,545 a 3' 149,523 soles.

OCP4.4: Al 2030, Bongará obtendrá alianzas estratégicas con dos de las principales tostadoras nacionales, generando un incremento de 4' 653,279 a 5 millones de soles, con el fin de asegurar una demanda sostenible.

OLP5: Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6268, según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1000 alumnos.

OCP5.1: Al 2019, implementar al 100% el desayuno y almuerzo escolar en los 12 distritos de la provincia generando una reducción en la deserción escolar de 7,059 a 6,000 alumnos.

OCP5.2: Al 2020, garantizar en un 100% la entrega de material didáctico a los alumnos de nivel primaria de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 6,000 a 5,100 alumnos.

OCP5.3: Al 2021, implementar al 100% programa de orientación psicológica en las escuelas de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 5,100 a 4,335 alumnos.

OCP5.4: Al 2022, brindar el servicio de transporte escolar a los alumnos de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 4,335 a 3,685 alumnos.

OCP5.5: Al 2030 implementar un programa educacional de turismo vivencial dos veces al año y un programa de “niños de acogida” para alumnos de bajo recursos económicos, generando una reducción en la deserción escolar de 1,181 a 1,000 alumnos.

OLP6: Al 2030, Bongará creará un instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto.

OCP6.1: Al 2019, crear un plan de desarrollo de educación técnica de la provincia e iniciar la implementación en el 2020.

OCP6.2: Al 2022, realizar tres convenios educativos con instituciones nacionales e

internacionales, público o privado (Cybertec, UNI, San Marcos, y universidades extranjeras).

OCP6.3: Al 2023, contar con el 20% de las carreras técnicas acreditadas en el instituto tecnológico de educación superior.

OCP6.4: Al 2025, tener cinco convenios con empresas locales, que faciliten la inserción de prácticas profesionales de los alumnos, que les permita convalidar las horas de práctica desarrolladas como parte de su curriculum de estudios.

OLP7: Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas.

OCP7.1: Al 2020, obtener mejores razas lecheras, a través de la inseminación artificial en un 100%, esto generará un incremento de 6,166 a 6,691 toneladas de leche.

OCP7.2: Al 2021, mejorar el manejo de las pasturas con sistemas de Silvopasturas, abonamientos e instalación de pastos mejorados en 100%, esto generará un incremento de 6,691 a 7,259 toneladas de leche.

OCP7.3: Al 2022, migrar a sistemas de producción lechero más eficientes como Semi estabulado y estabulado en 100%, esto generará un incremento de 7,259 a 7,876 toneladas de leche.

OCP7.4: Al 2030, incrementar de 5,696 unidades de ganado vacuno en ordeño a 11,000, esto generará un incremento de 13,942 a 15,000 toneladas de leche.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos permitirán ejecutar las estrategias y están basados en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015). Se identifican por ser de tipo: (a) Financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. Los recursos financieros provendrán de la gobernación de Amazonas y en su defecto del Gobierno Central, en cadena funcional y de gastos correspondiente, tomando en cuenta el código presupuestal del proyecto de inversión pública señalado en el Decreto Supremo que aprueba la transferencia de partidas.

Tabla 31

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	OCP	Recursos			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP1	OCP1.1	Al 2019, crear en un 60% medios de comunicación vía página web y redes sociales que permita incrementar de 26,256 a 39,183 turistas.	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura y equipos tecnológicos	Empresas turísticas, hoteles	Computadoras y internet
	OCP1.2	Al 2020, desarrollar en un 80% y 100% la ruta gastronómica y hospedajes, respectivamente que permita el aumento de turistas de 39,183 a 42,636.	Capital propio y fondo financiero	Equipamiento mobiliario, carpas	Restaurantes, empresas turísticas, hoteles	Internet, teléfono, radios
	OCP1.3	Al 2020, desarrollar alianzas estratégicas con la capital de la región para un circuito turístico que involucre la visita de la catarata Gocta, Jumbilla, Chinata, Aguas termales de Chaqui y la laguna de Pomacocha; de esta manera, el incremento será de 39,183 a 48,593 turistas.	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura y equipos tecnológicos	Asociaciones turísticas, turistas.	Internet, Computadoras, teléfono, radios
	OCP1.4	Al 2022, organizar un evento nacional de expo turismo una vez al año con todas las actividades realizadas, el incremento de turistas pasará de 64,790 a 97,186	Capital propio y fondo financiero	Equipamiento mobiliario, carpas	Asociaciones turísticas y empresas privadas	Internet, Computadoras, teléfono, radios
	OCP1.5	Al 2030, promover la filmación de una película nacional y extranjera en la provincia de Bongará, actualmente no se filma ninguna película; de esta manera, se llegará a una afluencia de 207,330 a 300,000 turistas.	Financiamiento por empresas privadas	Infraestructura y equipos tecnológicos	Actores, funcionarios públicos, empresas privadas	Computadoras, internet, cámaras, firmadoras, grabadoras
OLP2	OCP2.1	Al 2019, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 20% (18.52 km), que permita la interconexión con el destino turístico catarata Gocta (San Pablo) y con los demás distritos.	Financiamiento por empresas privadas e inversión del Estado	Materiales de construcción, herramientas y maquinarias	Ingenieros, mano de obra calificada, mano de obra no calificada, funcionarios públicos, turistas.	Computadoras, teléfonos, radios.
	OCP2.2	Al 2020, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso con la debida señalización hasta en dos idiomas) en un 100%.	Financiamiento por empresas privadas e inversión del Estado	Materiales de construcción, herramientas y maquinarias	Ingenieros, mano de obra calificada, funcionarios públicos, turistas.	Computadoras, teléfonos, radios.
	OCP2.3	Al 2021, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 40% (37.91 km), que permita la interconexión con los destinos turísticos aguas termales de Chanqui (Jazán) y Catarata Chinata (San Carlos).	Financiamiento por empresas privadas e inversión del Estado	Materiales de construcción, herramientas y maquinarias	Ingenieros, mano de obra calificada, funcionarios públicos, turistas.	Computadoras, teléfonos, radios.
	OCP2.4	Al 2025, construir en un 100% playas de estacionamiento en los centros turísticos de Bongará: Cataratas Gocta (Cochachimba), Catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Financiamiento por empresas privadas e inversión del Estado	Materiales de construcción, herramientas y maquinarias	Ingenieros, mano de obra calificada, funcionarios públicos, turistas.	Computadoras, teléfonos, radios.
	OCP2.5	Al 2030, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 100% (92.61 Km), que permita la interconexión con los destinos turísticos de la catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Financiamiento por empresas privadas e inversión del Estado	Materiales de construcción, herramientas y maquinarias	Ingenieros, mano de obra calificada, funcionarios públicos, turistas.	Computadoras, teléfonos, radios.
OLP3	OCP3.1	Al 2019, identificar al 100% a los productores, y campos de cultivo de papa, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia y lecciones aprendidas de los juicios de expertos; de esta manera, se incrementará el crecimiento de papa del 4% anual de venta de 1,383,438 a 1,452,487 soles.	Capital propio y fondo financiero	Mobiliario, útiles de escritorio	Encuestadores, agricultores.	Computadoras y teléfonos.
	OCP3.2	Al 2020, crear dos programas por año de capacitación para los agricultores en el cultivo de papa, generará un crecimiento de 1, 452,487 a 1, 525,110 soles.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Infraestructura, mobiliario, útiles de escritorio	Profesionales especializados, agricultores.	Computadoras, proyector
	OCP3.3	Al 2021, crear un programa de financiamiento en beneficio de los agricultores a través de convenio con el Banco Agrario, esto ayudará al incremento de la producción y venta en 1, 525,111 a 1, 601,366 soles.	Capital propio y convenios	Equipamiento mobiliario e infraestructura	Personal calificado en fianzas, agricultores	Computadoras, teléfonos, radios.
	OCP3.4	Al 2025, incrementar en un 30% la producción de papa por el uso de nuevas técnicas de cultivo, generará un crecimiento de 1, 853,781 a 1, 946,471 soles.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Maquinaria agrícola y sistema de riegos	Ingenieros agrónomos y agricultores	Sistema de riego presurizado
	OCP3.5	Al 2030, incrementar en un 15% las áreas de cultivo de papa lo que permitirá tener un incremento de 2, 365,947 a 2.5 millones de soles.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Maquinaria agrícola y sistema de riegos	Ingenieros agrónomos y agricultores	Sistema de riego presurizado
OLP4	OCP4.1	Al 2019, identificar al 100% a los productores y campos de cultivo de café, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia; de esta manera, se incrementará el ingreso del 5% anual de venta de 2, 720,676 a 2, 856,710 soles.	Capital propio y fondo financiero	Mobiliario, útiles de escritorio	Encuestadores, agricultores	Computadoras y teléfonos.
	OCP4.2	Al 2020, tener creada una marca representativa para el café de Bongará "Gocta Coffee", mantenerla y fortalecerla anualmente, con esto se incrementará el ingreso de 2,856,710 a 2,999,545 soles.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Afiches, revistas	Diseñadores de marca y especialistas de marketing	Redes sociales, pagina web
	OCP4.3	Al 2021, Bongará incrementará el rendimiento de la producción promedio por hectárea de café de 650 Kg a 800 Kg, esto generará un incremento de ingreso de 2, 999,545 a 3, 149,523 soles.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Maquinaria agrícola, abonos y semillas de alta calidad	Ingenieros agrónomos y agricultores	Sistema de riego presurizado y maquinarias modernas
	OCP4.4	Al 2030, Bongará obtendrá alianzas estratégicas con dos de las principales tostadoras nacionales, generando un incremento de 4, 653,279 a 5 millones de soles, con el fin de asegurar una demanda sostenible.	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura y equipos tecnológicos	Asociaciones turísticas	Internet, Computadoras, teléfono, radios
OLP5	OCP5.1	Al 2019, implementar al 100% el desayuno y almuerzo escolar en los 12 distritos de la provincia generando una reducción en la deserción escolar de 7,059 a 6,000 alumnos.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Infraestructura, mobiliario, cocinas y alimentos	Cocineras, club de madres	Microondas, licuadoras
	OCP5.2	Al 2020, garantizar en un 100% la entrega de material didáctico a los alumnos de nivel primaria de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 6,000 a 5,100 alumnos.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Infraestructura, mobiliario, libros	Docentes, auxiliares, alumnos	Computadoras, internet.
	OCP5.3	Al 2021, implementar al 100% programa de orientación psicológica en las escuelas de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 5,100 a 4,335 alumnos.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Infraestructura, mobiliario.	Psicólogos, alumnos	Computadoras, internet.
	OCP5.4	Al 2022, brindar el servicio de transporte escolar a los alumnos de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 4,335 a 3,685 alumnos.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Vehículos escolares	Conductores, alumnos	GPS, internet
	OCP5.5	Al 2030 implementar un programa educacional de turismo vivencial dos veces al año y un programa de "niños de acogida" para alumnos de bajo recursos económicos, generando una reducción en la deserción escolar de 1,181 a 1,000 alumnos.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Infraestructura, hospedajes	Docentes, Guías turísticas, turistas	Computadoras, internet.
OLP6	OCP6.1	Al 2019, crear un plan de desarrollo de educación técnica de la provincia e iniciar la implementación en el 2020	Capital propio y fondo financiero	Infraestructuras, universidades, Institutos tecnológicos.	Alumnos, docentes, personal administrativos	Computadoras y internet
	OCP6.2	Al 2022, realizar tres convenios educativos con instituciones nacionales e internacionales, público o privado (Cybertec, UNI, San Marcos, y universidades extranjeras)	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura, equipos mobiliarios.	Rectores de Universidades e institutos técnicos privados de prestigio de la capital.	Computadoras y internet
	OCP6.3	Al 2023, contar con el 20% de las carreras técnicas acreditadas en el instituto tecnológico de educación superior.	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura, equipos mobiliarios.	Alumnos, docentes, personal administrativos	Computadoras y internet
	OCP6.4	Al 2025, tener cinco convenios con empresas locales que faciliten la inserción de prácticas profesionales de los alumnos, que les permita convalidar las horas de práctica desarrolladas como parte de su curriculum de estudios.	Capital propio y fondo financiero	Infraestructura de universidades e institutos técnicos, equipos mobiliarios.	Empresarios locales, alumnos.	Computadoras y internet
OLP7	OCP7.1	Al 2020, obtener mejores razas lecheras, a través de la inseminación artificial en un 100%, esto generará un incremento de 6,166 a 6,691 toneladas de leche.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Establos, pastos	Ganaderos, veterinarios, trabajadores	Inseminación artificial
	OCP7.2	Al 2021, mejorar el manejo de las pasturas con sistemas de Silvopasturas, abonamientos e instalación de pastos mejorados en 100%, esto generará un incremento de 6,691 a 7,259 toneladas de leche.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Fundos, terrenos de cultivos y pastos	Ganaderos, Ingenieros agrónomos, trabajadores	Riego pastorizado
	OCP7.3	Al 2022, migrar a sistemas de producción lechero más eficientes como Semi estabulado y estabulado en 100%, esto generará un incremento de 7,259 a 7,876 toneladas de leche	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Ganado vacuno. Establos	Ganaderos, Veterinarios, trabajadores	semi estabulado y estabulado
	OCP7.4	Al 2030, incrementar de 5,696 unidades de ganado vacuno en ordeño a 11,000, esto generará un incremento de 13,942 a 15,000 toneladas de leche.	Capital propio, fondo financiero e inversión privada.	Ganado vacuno. Establos	Ganaderos, Ingenieros agrónomos, trabajadores	Computadoras y internet

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites que acotan una estrategia, y deben estar alineadas con sus valores, existiendo una correspondencia bilateral entre ellos (D'Alessio, 2008).

Tabla 32

Políticas de Cada Estrategia de la Provincia de Bongará

N°	Estrategias	Políticas
FO1	Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	P1 Incentivar la creación de agencias de turismo
		P2 Brindar facilidades para la construcción de hoteles, servicios y negocios orientados al turismo.
		P3 Incentivar en los medios de comunicación el potencial turístico de la provincia y ofrecer paquetes turísticos.
FO2	Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	P4 Destinar mayor presupuesto para potenciar la actividad agrícola.
		P5 Organizar talleres sobre manejo integrado del cultivo de papa y café.
		P6 Organizar talleres sobre actividad turística vivencial.
DO3	Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	P7 Realizar ferias turísticas nacional e internacionales de negocios en la provincia.
		P8 Elaborar un estudio de factibilidad de las zonas turísticas para proyectos de inversión.
		P9 Aumentar la promoción de zonas turísticas a través de redes sociales.
DA1	Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	P10 Promover con el gobierno regional mejoras de la infraestructura vial
		P11 Potenciar la red vial de los caminos vecinales para el libre comercio, turismo y transporte de manera más eficiente.
DA2	Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazonas (D5, D6, D9, A2, A4)	P12 Integrar a las pequeñas y medianas empresas en la economía de la región Amazonas.
		P13 Estimular las nuevas formas de procesamiento y transformación agroindustrial.
DA4	Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	P14 Establecer programas educativos, talleres de arte y deporte.
		P15 Organizar escuela de padres y charlas psicológicas.

7.4. Estructura Organizacional de Bongará

La estructura organizacional mostrada en la Figura 10 del Capítulo IV se debe mantener considerando que las gerencias y subgerencias cumplen con el perfil para administrar y gestionar las funciones de la municipalidad por lo que no requiere reestructuración alguna, conforme se aprecia en la Figura 16.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Política Nacional del Ambiente se presenta a la ciudadanía en cumplimiento del mandato establecido en el artículo 67° de la Constitución Política del Perú y en concordancia con la legislación que norma las políticas públicas ambientales. Esta política es uno de los principales instrumentos de gestión para el logro del desarrollo sostenible en el país y ha sido elaborada tomando en cuenta la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, los Objetivos del Milenio formulados por la Organización de las Naciones Unidas y los demás tratados y declaraciones internacionales suscritos por el Estado Peruano en materia ambiental. El Programa Desarrollo Rural Sostenible se ejecuta en la región Amazonas desde abril de 2011, con la finalidad de contribuir a alcanzar los objetivos priorizados en los lineamientos de la política regional. Esto será posible a través del desarrollo de productos de la biodiversidad y con mercados potenciales en cadenas de valor competitivas; el fomento y fortalecimiento del turismo, con énfasis en el turismo rural y ecoturismo; la conservación de recursos naturales y la protección del ambiente, coadyuvando en los procesos de creación de áreas naturales protegidas y su adecuada gestión, y el fortalecimiento de capacidades institucionales para la puesta en marcha de procesos orientados al desarrollo territorial sostenible.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es fundamental porque de éste depende forjar la identidad, El comité organizador del XXII Concurso Nacional de Cafés de Calidad Etapa Regional

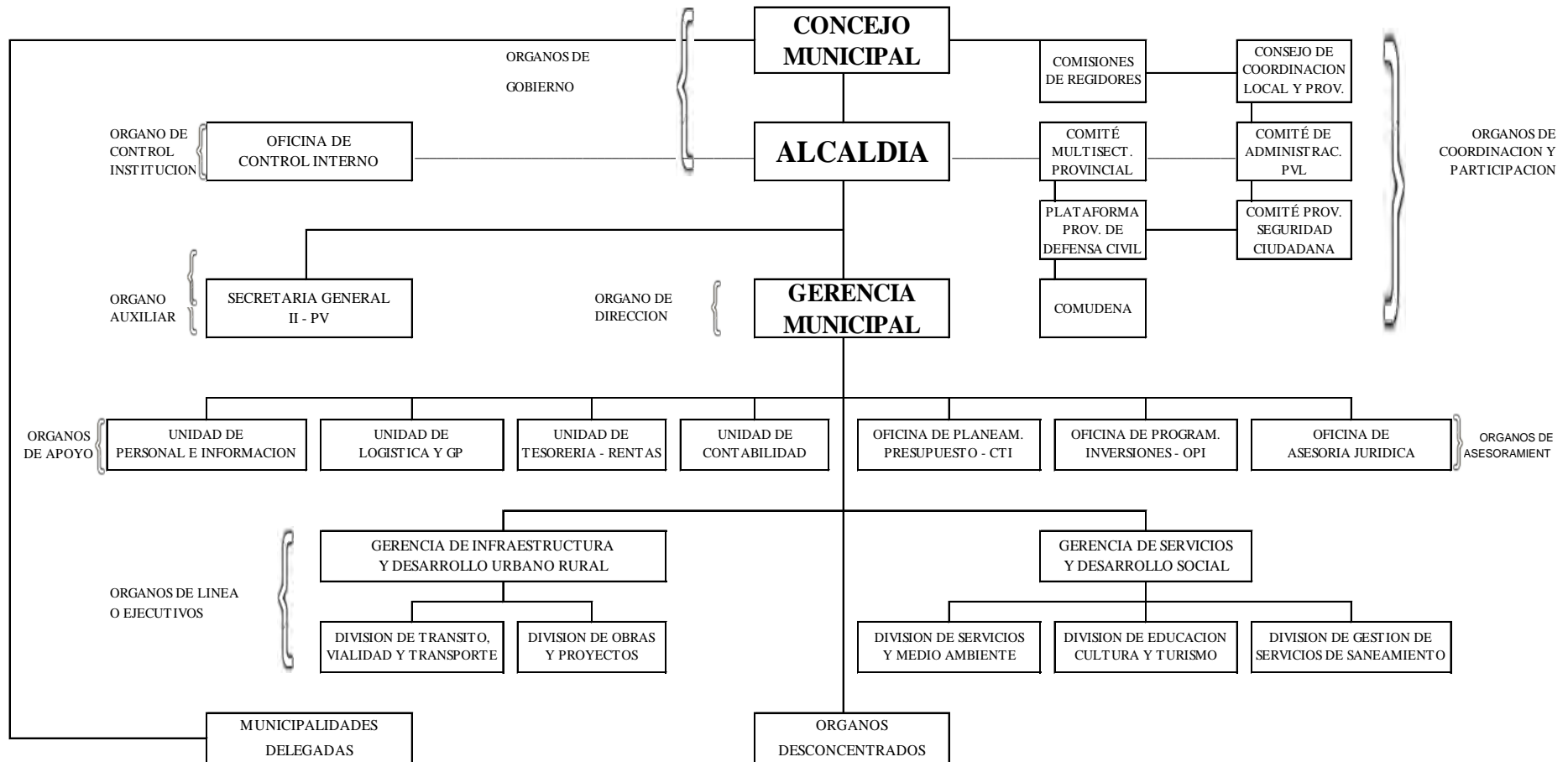


Figura 16. Organigrama de la Municipalidad de Bongará.
 Tomado de “Organigrama,” por Municipalidad Provincial de Bongará, 2017
 (<http://www.muniBongará.gob.pe/index.php/municipalidad/comisiones>).

Amazonas, se constituyó hasta las provincias de Luya y Bongará, con la finalidad de promover la activa participación de los caficultores al evento en mención. Asimismo, los representantes de instituciones y autoridades que se dieron cita, expresaron su respaldo y apoyo en la promoción y difusión para que las cadenas productivas de café en Bongará, participen de este concurso regional, invitando a los cafetaleros de su zona a inscribirse en este concurso. Además, indicaron que serán intermediarios para que puedan inscribirse en el comité organizador que tiene como sede la Agencia Agraria Utcubamba en la ciudad de Bagua Grande.

7.7. Gestión del Cambio

La resistencia al cambio de la gestión actual siempre se presenta en las zonas Los sembríos de coca y amapola está en crecimiento en el norte y sur de la región. En Luya y Bongará, son dos provincias en donde no se han reportado intervenciones policiales de decomiso de droga. La provincia de Bongará ha sonado como un creciente productor de hoja de coca. En la parte alta de Pomacochas, Yambrasbamba, se han detectado sembríos de coca. Erradicar el cultivo de la hoja de coca por productos agrícolas alternativos, forman parte de la gestión del cambio que la provincia debe afrontar.

7.8. Conclusiones

Las estrategias retenidas se convertirán en resultados con la aplicación de los objetivos de corto plazo y con las políticas que ayudarán a la reestructuración de la Provincia de Bongará, cuyas funciones conllevarán al cumplimiento de los OLP. Para ello, el principal propósito de la provincia es aprovechar su potencial recurso turístico e incentivar la inversión en dicho rubro. Para garantizar que la provincia logre el desarrollo económico y social, se debe mejorar los caminos vecinales que conecten a las zonas turísticas y comerciales, reducir el analfabetismo, y generar interés en el sector privado para atraer nuevas empresas a la provincia, es decir se debe cumplir con la implementación de las estrategias planteadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégico desarrollado para Bongará es un elemento continuo a lo largo de la puesta en marcha e implementación del plan estratégico final. Aquí se cuestionan los objetivos planteados, las políticas, y la estructura organizacional. En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica en este Capítulo VIII revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2008).

8.1. Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra Bongará, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2008).

8.1.1. Aprendizaje interno

El tablero de control indica en el aprendizaje interno de la organización, las acciones necesarias para capacitar, enseñar y educar tanto a los pobladores, como a los responsables de la provincia. En este caso, será importante analizar cómo debe aprender la provincia y cómo es que ésta va a ir mejorando a lo largo de la visión propuesta. Por tanto, el aprendizaje involucra: (a) la satisfacción de la fuerza laboral de Bongará, (b) capacitación de los responsables del cultivo, (c) tecnificación para aumentar su productividad, (d) acciones para mejorar sus comunicaciones, y (e) desarrollo del capital humano de sus responsables.

8.1.2. Procesos

De acuerdo a la perspectiva de procesos internos de Bongará, los objetivos a corto plazo deben considerar que estarán dados por aquellos relacionados con las operaciones o

procesos que hacen posible la satisfacción de la comunidad que integra Bongará. Estos procesos permitirán incentivar el turismo, la caficultura, y la minería formal respetando el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

8.1.3. Clientes

En la perspectiva del cliente, se considerarán los objetivos de corto plazo vinculados a la satisfacción de las necesidades de los clientes en este caso, los clientes de Bongará son sus habitantes, que presentan síntomas de extrema pobreza, desnutrición infantil, escasez de empleo, falta de promoción turística para el comercio y mejoras en la educación.

8.1.4. Financiera

Desde la perspectiva financiera se establecieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de Bongará en términos numéricos y por lo tanto, dinero tangible que permita desarrollar los proyectos de infraestructura que necesita la provincia.

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

El tablero de mando integral o BSC es una herramienta de control estratégico, que facilita el ejercer la evaluación organizacional de la provincia de Bongará, mediante la clasificación de los objetivos de corto plazo, permitiendo de éste modo conducir el proceso de implementación y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la provincia de Bongará (D' Alessio, 2008). En la Tabla 37 se muestra el Balance Score Card para la provincia de Bongará, donde se observan los indicadores que habrá que medir anualmente, cubriendo las cuatro perspectivas descritas previamente.

8.3. Conclusiones

El tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de Bongará, se estableció que la mayoría de las perspectivas están agrupadas en la ejecución de procesos, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los

objetivos de corto plazo de Bongará en términos numéricos y por lo tanto, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la provincia y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la provincia de Bongará hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.



Tabla 33

Balanced Scorecard de Bongará

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP3.4	Al 2025, incrementar en un 30% la producción de papa por el uso de nuevas técnicas de cultivo, generará un crecimiento de 1, 853,781 a 1, 946,471 soles.	Hectáreas de cultivo de papa	Toneladas
OCP3.5	Al 2030, incrementar en un 15% las áreas de cultivo de papa lo que permitirá tener un incremento de 2, 365,947 a 2.5 millones de soles.	Hectáreas de cultivo de papa	Toneladas
OCP4.3	Al 2021, Bongará incrementará el rendimiento de la producción promedio por hectárea de café de 650 Kg a 800 Kg, esto generará un incremento de ingreso de 2, 999,545 a 3, 149,523 soles.	Hectáreas de cultivo de café	Toneladas
OCP7.4	Al 2030, incrementar de 5,696 unidades de ganado vacuno en ordeño a 11,000, esto generará un incremento de 13,942 a 15,000 toneladas de leche.	Número de vacas en ordeño	Conteo de unidades
Perspectiva del cliente			
OCP1.2	Al 2020, desarrollar en un 80% y 100% la ruta gastronómica y hospedajes, respectivamente que permita el aumento de turistas de 39,183 a 42,636.	Número de restaurantes y hospedajes	Conteo de unidades
OCP1.4	Al 2022, organizar un evento nacional de expo turismo una vez al año con todas las actividades realizadas, el incremento de turistas pasará de 64,790 a 97,186.	Evento por año	Número de eventos
OCP2.1	Al 2019, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 20% (18.52 km), que permita la interconexión con el destino turístico catarata Gocta (San Pablo) y con los demás distritos.	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP2.2	Al 2020, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso con la debida señalización hasta en dos idiomas) en un 100%.	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP2.3	Al 2021, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 40% (37.91 km), que permita la interconexión con los destinos turísticos aguas termales de Chanqui (Jazán) y Catarata Chinata (San Carlos).	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP2.4	Al 2025, construir en un 100% playas de estacionamiento en los centros turísticos de Bongará: Cataratas Gocta (Cochachimba), Catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP2.5	Al 2030, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 100% (92.61 Km), que permita la interconexión con los destinos turísticos de la catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
Perspectiva del proceso			
OCP1.3	Al 2020, desarrollar alianzas estratégicas con la capital de la región para un circuito turístico que involucre la visita de la catarata Gocta, Jumbilla, Chinata, Aguas termales de Chaqui y la laguna de Pomacocha; de esta manera, el incremento será de 39,183 a 48,593 turistas.	Número de alianzas	Conteo de unidades
OCP3.1	Al 2019, identificar al 100% a los productores, y campos de cultivo de papa, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia y lecciones aprendidas de los juicios de expertos; de esta manera, se incrementará el crecimiento de papa del 4% anual de venta de 1,383,438 a 1,452,487 soles.	Número de productores de cultivo de papa	Conteo de unidades
OCP4.1	Al 2019, identificar al 100% a los productores y campos de cultivo de café, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia; de esta manera, se incrementará el ingreso del 5% anual de venta de 2, 720,676 a 2, 856,710 soles.	Número de productores de cultivo de café	Conteo de unidades
OCP4.4	Al 2030, Bongará obtendrá alianzas estratégicas con dos de las principales tostadoras nacionales, generando un incremento de 4, 653,279 a 5 millones de soles, con el fin de asegurar una demanda sostenible.	Número de alianzas	Conteo de unidades
OCP5.1	Al 2019, implementar al 100% el desayuno y almuerzo escolar en los 12 distritos de la provincia generando una reducción en la deserción escolar de 7,059 a 6,000 alumnos.	Cumplimiento del 100% de desayuno y almuerzos atendidos	Conteo de alumnos
OCP5.2	Al 2020, garantizar en un 100% la entrega de material didáctico a los alumnos de nivel primaria de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 6,000 a 5,100 alumnos.	Cumplimiento del 100% de entrega de material didáctico	Conteo de alumnos
OCP5.3	Al 2021, implementar al 100% programa de orientación psicológica en las escuelas de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 5,100 a 4,335 alumnos.	Cumplimiento del 100% del programa de orientación	Conteo de alumnos
OCP5.4	Al 2022, brindar el servicio de transporte escolar a los alumnos de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 4,335 a 3,685 alumnos.	Cumplimiento del 100% de transporte de escolares.	Conteo de alumnos transportados
OCP6.1	Al 2019, crear un plan de desarrollo de educación técnica de la provincia e iniciar la implementación en el 2020	Número de convenios	Conteo de unidades
OCP6.2	Al 2022, realizar tres convenios educativos con instituciones nacionales e internacionales, público o privado (Cybertec, UNL, San Marcos, y universidades extranjeras)	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP6.3	Al 2023, contar con el 20% de las carreras técnicas acreditadas en el instituto tecnológico de educación superior.	Porcentaje de avance del proyecto	Porcentaje
OCP6.4	Al 2025, tener cinco convenios con empresas locales que faciliten la inserción de prácticas profesionales de los alumnos, que les permita convalidar las horas de práctica desarrolladas como parte de su curriculum de estudios.	Número de convenios	Conteo de unidades
OCP7.1	Al 2020, obtener mejores razas lecheras, a través de la inseminación artificial en un 100%, esto generará un incremento de 6,166 a 6,691 toneladas de leche.	Número de vacas en ordeño	Conteo de unidades
OCP7.2	Al 2021, mejorar el manejo de las pasturas con sistemas de Silvopasturas, abonamientos e instalación de pastos mejorados en 100%, esto generará un incremento de 6,691 a 7,259 toneladas de leche.	Cumplimiento del 100% del sistema de silvopastura	Porcentaje
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP1.1	Al 2019, crear en un 60% medios de comunicación vía página web y redes sociales que permita incrementar de 26,256 a 39,183 turistas.	Cumplimiento del 100% de creación de medios de comunicación	Conteo de unidades
OCP1.5	Al 2030, promover la filmación de una película nacional y extranjera en la provincia de Bongará, actualmente no se filma ninguna película; de esta manera, se llegará a una afluencia de 207,330 a 300,000 turistas.	Película por año	Número de películas
OCP3.2	Al 2020, crear dos programas por año de capacitación para los agricultores en el cultivo de papa, generará un crecimiento de 1, 452,487 a 1, 525,110 soles.	Número de programas de capacitación	Número de programas
OCP3.3	Al 2021, crear un programa de financiamiento en beneficio de los agricultores a través de convenio con el Banco Agrario, esto ayudará al incremento de la producción y venta en 1, 525,111 a 1, 601,366 soles.	Número de programas de financiamiento	Número de programas
OCP4.2	Al 2020, tener creada una marca representativa para el café de Bongará "Gocta Coffee", mantenerla y fortalecerla anualmente, con esto se incrementará el ingreso de 2,856,710 a 2,999,545 soles.	Número de marca	Número de marca
OCP5.5	Al 2030 implementar un programa educacional de turismo vivencial dos veces al año y un programa de "niños de acogida" para alumnos de bajo recursos económicos, generando una reducción en la deserción escolar de 1,181 a 1,000 alumnos.	Número de programa educacional	Número de programas
OCP7.3	Al 2022, migrar a sistemas de producción lechero más eficientes como Semi estabulado y estabulado en 100%, esto generará un incremento de 7,259 a 7,876 toneladas de leche	Número de sistemas de producción	Número de sistema

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bongará

9.1. Análisis Competitivo de Bongará

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) publicado por CENTRUM Católica Graduate Business (2016), los cinco departamentos que presentan mayor índices de competitividad son: (a) Lima Metropolitana, con 73.43 puntos; (b) Callao, con 51.90 puntos; (c) Moquegua, con 44.18 puntos; (d) Tacna, con 44.11 puntos; y (e) Arequipa, con 43.44 puntos, el departamento de Amazonas, a partir del 2010 ha decrecido su índice de competitividad hasta obtener el puesto 25 en el año 2016, solo superando a Huancavelica. Este departamento también se encuentra por debajo de la media de todos los pilares en el año 2016 (CENTRUM, 2016). Para el desarrollo del presente capítulo, se utilizará como herramienta el modelo de Porter, lo cual se puede apreciar en la Figura 17.

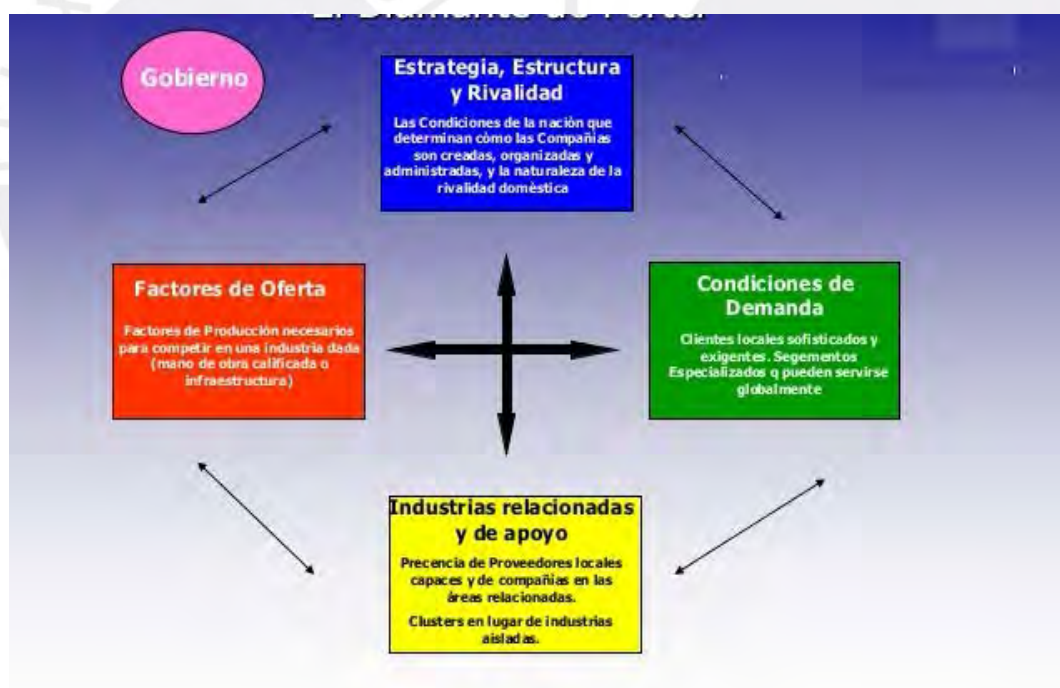


Figura 17 Diamante de Porter de Bongará

Tomado de "Ser Competitivo," por M. Porter, 2009, Barcelona: Deusto.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bongará

Como ventaja competitiva de la Provincia de Bongará, se considera los diversos atractivos turísticos, los cuales se pueden clasificar en arqueológicos, vivenciales, gastronómicos, históricos, entre otros. Asimismo se cuenta con una superficie agrícola que permite ampliar las fronteras de los productos bandera de la zona como la papa y café.

De igual manera, la Provincia de Bongará cuenta con zinc de alta calidad, el cual se encuentra en mayor concentración en el distrito de Yambrasbamba. En la actualidad la empresa Zinc One ejercerá la opción de adquirir una participación del 100% en proyectos de óxido de Zinc Bongará y de Charlotte Bongará, ambos proyectos se encuentran posicionados en un terreno de 6 km con óxido de zinc. Cada propiedad continuará sujeta a una regalía y a un retorno neto de fundición del 2% sobre la producción (Minería Panamericana, 2017).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Bongará

En la identificación de los Clústeres de Bongará, se aprecia que existe un alto potencial en la concreción de los clústeres mencionados más adelante; en la mayoría de los clústeres identificados hay un alto nivel de cultura cooperativa, asociación por consenso, influencia local en la aplicación y seguimientos de las políticas de la infraestructura, trabajo dirigido y ordenado, investigación, desarrollo e innovación interactiva y dispuesta a ser compartida. En Bongará identificamos los siguientes clústeres:

Café. Constituye una de las actividades con mayor significado económico de Bongará, comprende las empresas que están centradas en la producción del café, así como aquellas que lo procesan, comercializan y distribuyen a mercados locales y del exterior; todo este grupo de empresas son las empresas centrales del negocio. Asimismo se identificaron productores artesanales de café orgánico, también conocido de café especial, los cuales se agrupan como asociaciones o cooperativas formando un clúster, dentro de los productos de la agricultura también encontramos a la papa, con ventas de 648, 702 nuevos soles, que

representa un 5.36% de las ventas nacionales.

Zinc. La empresa canadiense Zinc One es la encargada de extraer Zinc de Bongará, en una serie de exploraciones en el proyecto de óxidos de zinc Bongará, localizada en la región Amazonas. Zinc One tiene la intención de iniciar un programa de perforación de recursos de hasta 300 perforaciones poco profundas, sujeto a la obtención de permisos bajo solicitud con el Ministerio de Energías y Minas. El programa planea implementar un espaciamiento de perforación más estrecho en las zonas de mineralización conocidas, así como zonas de prueba en la periferia de la mineralización conocida.

Gastronomía. Entre los platos típicos de la región destacan: Purtumute: frijoles sancochados con mote sancochado (maíz desgranado y hervido con culantro o cilantro). Cuy con papas: cuy cocido, aderezado y frito, acompañado con guiso de papas y maní tostado; se sirve con cebolla picada y ají. Juanes de yuca: yuca hervida rallada, mezclada con arroz y gallina o cecina de res, todo envuelto en hoja de achira y cocido al vapor. Cecina: carne de res o cerdo seca y salada. Tamales: masa de maíz rellena con carne, envuelta en hojas de achira y cocida al vapor. Humitas: masa de choclo rellena con aderezo de carne o queso, envuelta en hojas de maíz y cocida al vapor. Enrollado: enrollado de carne de res con relleno de carne molida de cerdo y de pollo, pasas y huevo cocido. Bebidas tradicionales: Guarapo: bebida del jugo de la caña de azúcar, hervida y finalmente fermentada. Chuchuhuasi: aguardiente elaborado de una raíz amarga del mismo nombre muy popular en todo el oriente peruano y que sólo se encuentra en la provincia de Condorcanqui. Licor de mora: elaborado con aguardiente, zarzamora y almíbar. Licor de leche: elaborado con aguardiente y suero de leche que se filtra gota a gota hasta tomar un color transparente. Pur Pur: elaborado con aguardiente, la semilla y el fruto del pur pur; se le agrega almíbar.

Turismo. Catarata de Jumbilla y Gocta que son la tercera y cuarta catarata más grande del mundo, esta última se ubica en el distrito de Valera a dos horas de caminata desde

la localidad de Cocachimba. Laguna de Pomacochas, ubicado en el distrito de La Florida, esta laguna tiene 2858 m de largo, 2440 m de ancho y está ubicada a una altura de 2150 msnm. Sus aguas provienen de corrientes subterráneas y son de color verde oscuro en la parte más profunda (80 m). Dentro de la flora puede observarse la totora, el carricillo y la cola de zorro. Su fauna cuenta con aves como las garzas, las buergueras y los zambullidores. Catarata La Chinata A 7 km de la localidad de Pedro Ruiz Gallo se llega al distrito de San Carlos (20 minutos en auto) y desde este punto se recorren 12 km hasta la catarata (2 horas a pie). Caída de agua de 580 m aproximadamente, cuyo nombre significa manantial que cae del cielo. En sus alrededores existe abundante vegetación típica de ceja de selva predominando las orquídeas y gran variedad de helechos y musgos. Catarata y Aguas Termales de Corontachaca A 5 km de Pedro Ruiz Gallo (10 minutos en auto). Caída de agua de 80 m. A uno de sus lados se forma una pequeña laguna de agua salada y azufrada de temperatura elevada. Existen dos filtraciones de aguas termales con un caudal de 2 litros por minuto que bajan por las rocas.

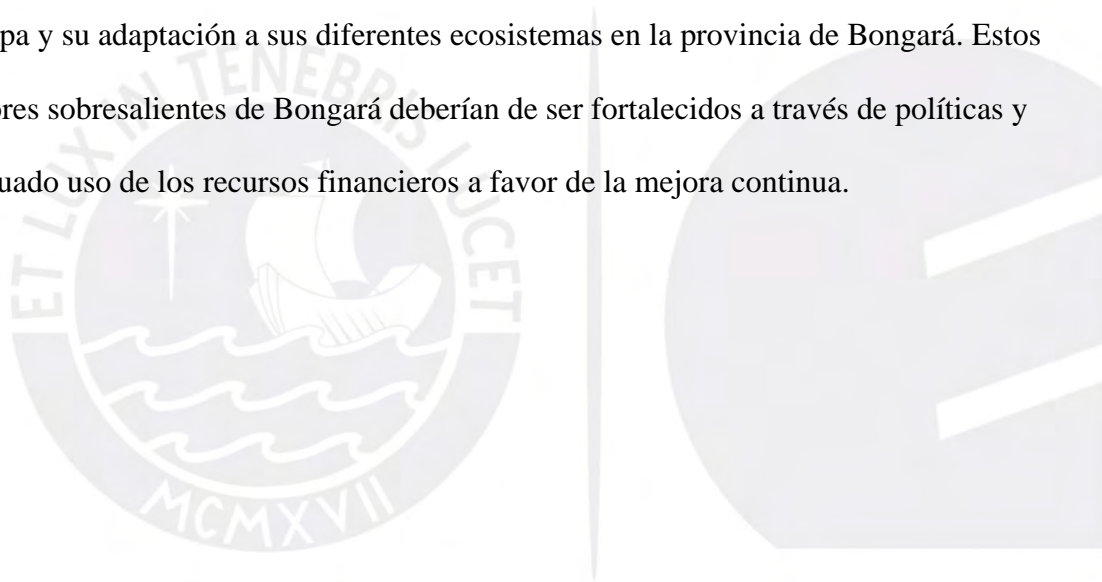
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Actualmente, los aspectos estratégicos cumplen un rol fundamental en el crecimiento de los clústeres potenciales que tenemos en Bongará. Los clústeres organizacionales, cuando se agrupan en actividades económicas, determinan un aspecto estratégico que nos permite incrementar la competitividad a través del poder de la negociación, el aspecto estratégico de los clúster nos brinda el acceso a economías de escalas, una mayor participación en los mercados, cooperación y conocimientos entre los demás clúster, nos brinda un crecimiento eficiente manejando riesgos moderados, alianzas con el Gobierno regional del Amazonas, el cual brinda facilidades tributarias; posibilidad de tener una mayor interacción con el cliente cerrando la negociación de una manera directa, mayor capacidad de respuesta en lo que se refiere a pedidos en grandes volúmenes, y mayor enfoque en las empresas para la creaciones

de un área de investigación y desarrollo que nos permita reinventarnos e innovar de una manera más constante.

9.5. Conclusiones

En términos de competitividad, Bongará aún se encuentra lejos de los primeros lugares de las provincias con desarrollo competitivo, la mayoría de los indicadores de pobreza se encuentran por debajo de la media nacional, lo cual, es un indicador de que hay varios aspectos por mejorar en el objetivo de hacer de una provincia próspera, competitiva y sostenible. Pese a lo anterior, Bongará cuenta con factores que están dentro de los diez mejores en el índice de explotación minera tales como la producción y explotación de Zinc. Asimismo, mediante una identificación y selección de clústeres tenemos el turismo, el café y la papa y su adaptación a sus diferentes ecosistemas en la provincia de Bongará. Estos factores sobresalientes de Bongará deberían de ser fortalecidos a través de políticas y adecuado uso de los recursos financieros a favor de la mejora continua.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 34 se aprecia el plan estratégico de la Provincia de Bongará; asimismo, se muestra la misión, visión, los objetivos a largo plazo, los objetivos de corto plazo, las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de dichos objetivos, los recursos y la estructura organizacional y los recursos requeridos.

10.2. Conclusiones Finales

De acuerdo a la propuesta del plan estratégico de la Provincia de Bongará, se concluye lo siguiente:

1. La provincia de Bongará es una de las provincias de la región de Amazonas con mayor potencial turístico; sin embargo, su aprovechamiento es mínimo, la inactividad en la explotación de sus recursos turísticos conllevó a que otras provincias utilicen sus recursos, quitándole posicionamiento en el mercado.
2. Bongará cuenta con actividades económicas principales como la agricultura y ganadería; no obstante, la ubicación geográfica de Bongará no permite expandir el uso de tierras agrícolas, debiéndose mejorar su rendimiento de producción, ya que en la actualidad se ha identificado falta de técnicas de manejo de cultivo en café y papa, incentivando la competitividad.
3. Bongará cuenta con una carretera principal denominada Belaunde Terry, que interconecta con otras provincias y ayuda a la circulación del comercio; sin embargo, tiene deficientes vías vecinales que limita la comunicación de la población con otros distritos.
4. Existe una extensa brecha entre el potencial de la provincia y la situación actual, debido a la gestión ineficiente del presupuesto anual otorgado por el Estado y la

- recaudación de los recursos propios, lo que no permite construir infraestructura necesaria para el desarrollo de la provincia.
5. Uno de los problemas encontrados en la Provincia de Bongará es la alta tasa de migración de los jóvenes, por falta de puestos de trabajo y formación profesional.
 6. No existe una cultura empresarial, es una ciudad con pocas empresas privadas de gran envergadura en comparación con otras provincias, esto debido a la falta de explotación a sus recursos agrícolas y turísticos, por lo que es necesario incentivar la creación de empresas.
 7. La creación de las asociaciones de agricultores fomentará una formalización para que tengan un poder de negociación de sus productos en el mercado nacional.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el plan estratégico de la provincia de Bongará facilitando una copia del documento al gobernador del Gobierno Regional de Amazonas, alcalde de la Municipalidad Provincial de Bongará y a los potenciales inversores nacionales y/o extranjeros.
2. Utilizar el Marketing promocionando los lugares turísticos de la provincia debido a que cuenta con diversos destinos naturales, lo cual atraerá inversión del sector privado y permitirá el desarrollo económico de la provincia.
3. Capacitar a los agricultores de la provincia para incentivar las buenas prácticas de cultivo de los productos agrícolas de café y papa para incrementar el rendimiento de los procesos de producción y respondan de una manera adecuada a la demanda del mercado internacional con calidad de producto y precios competitivos de los productos de Bongará.
4. Crear una marca de café de la Provincia de Bongará que permita una diferenciación del producto a nivel nacional en coordinación con el Ministerio de la Producción.

5. Firmar un convenio o alianza de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad de Bongará y el Gobierno Regional de Amazonas que ayude a promover el consumo de los productos de Bongará.
6. Mejorar la infraestructura vial de los caminos vecinales lo cual conllevará a la reducción de tiempos de viaje y costo del transporte, y beneficios como la apertura de nuevos canales comerciales y el acceso a los atractivos turísticos de la provincia.
7. Gestionar con el Gobierno Central un incremento de presupuesto que permita culminar las obras de la provincia y mejorar la calidad de vida de sus pobladores.
8. Crear un Instituto Tecnológico de Educación Superior, y promover convenios de prácticas profesionales con empresas públicas y privadas, fomentando la reinserción laboral.
9. Organizar los clústeres competitivos de la provincia, lo cual permitirá el desarrollo de actividades económicas conexas como la artesanía, gastronomía, hotelería, industria alimentaria y otros servicios, desarrollando la formación de pequeña y mediana empresa.

10.4. Futuro de Bongará

Con la implementación y ejecución del plan estratégico de la provincia de Bongará se logrará ser una de las diez provincias de mayor crecimiento económico a nivel nacional, a través de la producción de café, papa, leche y principalmente por la actividad del turismo, y con las mejoras de los caminos vecinales en un cien por ciento de los principales centros turísticos. El futuro de Bongará es ser una provincia con un turismo desarrollado, con una infraestructura creciente, ser un productor agropecuario con agricultores capacitados, que les permita tener mejor calidad de vida.

Entre los principales logros de la provincia de Bongará está la reducción de la

deserción escolar en un 85% con profesores de buen nivel educativo, con programas educativos como la implementación de movilidad, desayuno escolar y un adecuado presupuesto destinado para este sector, de igual manera contar con equipos médicos modernos en los centros de salud de los distintos distritos de la provincia de Bongará.



Tabla 34

Matriz Plan Estratégico Integral

Visión								Valores						
"Ser al 2030 una de las diez primeras provincias con mayor crecimiento económico a nivel nacional, mediante el aprovechamiento del turismo y desarrollo agropecuario con un sentido de responsabilidad social y ambiental, mejorando la calidad de vida de sus habitantes".								1. Transparencia						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales						
1 Acciones de promoción turística, desarrollo productivo y empresarial por parte de instituciones públicas y privadas.	Al 2030, Bongará se ubicará en el tercer lugar con mayor afluencia de turistas a nivel nacional de 26,256 al 2016, según Mincetur (2017), a 300,000 turistas con un incremento de 18% anual.	Al 2030, Asfaltar las redes viales vecinales en un 28% del total de la provincia (92.61 km de caminos vecinales, según Gobierno Regional de Amazonas- 2013), priorizando los distritos de San Pablo, Valera, San Carlos, La Florida y Jumbilla por encontrarse los atractivos turísticos más influyentes de Bongará.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 1,441,674 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 2.5 millones de soles con un crecimiento de venta del 5% anual en el cultivo de papa, mediante la expansión de área de 101 ha a 136 ha y con un incremento de la producción de 2% anual.	Al 2030, Bongará incrementará su ingreso de 2,720,676 soles, según Ministerio de Agricultura y Riego (2015), a 5 millones de soles con un crecimiento de 5% anual en el cultivo de café.	Al 2030, Bongará reducirá la deserción escolar del nivel primario de 6,268 según la Municipalidad Provincial de Bongará (2012), a 1,000 alumnos.	Al 2030, Bongará creará un instituto tecnológico de educación superior, considerando que actualmente no existe ningún instituto	Al 2030, Bongará incrementará la producción de leche de 5,212 toneladas, según la Dirección Regional Agraria de Amazonas (2016) a 15,000 toneladas	1 Influencia de terceras partes						
2 Mejoras de la infraestructura de la red vial provincial								2 Lazos pasados y presentes						
3 Aumento de la participación de mercado								3 Contrabalance de los intereses						
4 Desarrollo de la infraestructura para el turismo								4 Conservación de los enemigos						
5 Generación de empleo														
6 Aumento de centros de capacitación técnica														
Estrategias	Políticas													
FO1 Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F4, F5, O3, O4, O6)	X	X			X	X		P1 Incentivar la creación de agencias de turismo						
FO2 Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, F3, F5, O3, O4, O5, O6)	X	X	X	X		X	X	P2 Brindar facilidades para la construcción de hoteles, servicios y negocios orientados al turismo. P3 Incentivar en los medios de comunicación el potencial turístico de la provincia y ofrecer paquetes turísticos. P4 Destinar mayor presupuesto para potenciar la actividad agrícola.						
DO3 Elaborar un plan de Marketing turístico estratégico que genere interés de inversionistas. (D1, D9, O3, O5, O6)	X	X			X	X		P5 Organizar talleres sobre manejo integrado del cultivo de papa y café. P6 Organizar talleres sobre actividad turística vivencial. P7 Realizar ferias turísticas nacional e internacionales de negocio en la provincia.						
DA1 Invertir en obras de infraestructura vial (D1, A1)	X	X	X	X	X	X	X	P8 Elaborar un estudio de factibilidad de las zonas turísticas para proyectos de inversión. P9 Aumentar la promoción de zonas turísticas a través de redes sociales. P10 Promover con el gobierno regional mejoras de la infraestructura vial.						
DA2 Desarrollar alianzas estratégicas entre los sectores productivos de la región amazones (D5, D6, D9, A2, A4)	X	X	X	X			X	P11 Potenciar la red vial de los caminos vecinales para el libre comercio, turismo y transporte de manera más eficiente. P12 Integrar a las pequeñas y medianas empresas en la economía de la región Amazonas.						
DA4 Implementar programas y talleres escolares educativos para evitar la deserción escolar (D4, D5, D8, A2, A4)	X	X			X	X		P13 Estimular las nuevas formas de procesamiento y transformación agroindustrial. P14 Establecer programas educativos, talleres de arte y deporte. P15 Organizar escuela de padres y charlas psicológicas.						
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control	Código de Ética					
1 Perspectiva financiera	Al 2019, crear en un 60% medios de comunicación vía página web y redes sociales que permita incrementar de 26,256 a 39,183 turistas.	Al 2019, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 20% (18.52 km), que permita la interconexión con el destino turístico catarata Gocta (San Pablo) y con los demás distritos.	Al 2019, identificar al 100% a los productores, y campos de cultivo de papa, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia y lecciones aprendidas de los juicios de expertos; de esta manera, se incrementará el crecimiento de papa del 4% anual de venta de 1,383,438 a 1,452,487 soles.	Al 2019, identificar al 100% a los productores y campos de cultivo de café, con la finalidad de conocer el potencial de productividad de la provincia; de esta manera, se incrementará el ingreso del 5% anual de venta de 2,720,676 a 2,856,710 soles	Al 2019, implementar al 100% el desayuno y almuerzo escolar en los 12 distritos de la provincia generando una reducción en la deserción escolar de 7,059 a 6,000 alumnos.	Al 2019, crear un plan de desarrollo de educación técnica de la provincia e iniciar la implementación en el 2020	Al 2020, obtener mejores razas lecheras, a través de la inseminación artificial en un 100%, esto generará un incremento de 6,166 a 6,691 toneladas de leche.	1 Perspectiva financiera						
2 Perspectiva del cliente													2 Perspectiva del cliente	
3 Perspectiva interna														3 Perspectiva interna
4 Aprendizaje de la organización														4 Aprendizaje de la organización
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2		2. Honradez 3. Eficiencia					
	Al 2020, desarrollar en un 80% y 100% la ruta gastronómica y hospedajes, respectivamente que permita el aumento de turistas de 39,183 a 42,636.	Al 2020, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso con la debida señalización hasta en dos idiomas) en un 100%.	Al 2020, crear dos programas por año de capacitación para los agricultores en el cultivo de papa, generará un crecimiento de 1, 452,487 a 1, 525,110 soles.	Al 2020, tener creada una marca representativa para el café de Bongará "Gocta Coffee", mantenerla y fortalecerla anualmente, con esto se incrementará el ingreso de 2,856,710 a 2,999,545 soles.	Al 2020, garantizar en un 100% la entrega de material didáctico a los alumnos de nivel primaria de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 6,000 a 5,100 alumnos	Al 2022, realizar tres convenios educativos con instituciones nacionales e internacionales, público o privado (Cybertec, UNI, San Marcos, y universidades extranjeras)	Al 2021, mejorar el manejo de las pasturas con sistemas de Silvopasturas, abonamientos e instalación de pastos mejorados en 100%, esto generará un incremento de 6,691 a 7,259 toneladas de leche.							
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3		4. Idoneidad 5. Veracidad					
	Al 2020, desarrollar alianzas estratégicas con la capital de la región para un circuito turístico que involucre la visita de la catarata Gocta, Jumbilla, Chinata, Aguas termales de Chaqui y la laguna de Pomacocha; de esta manera, el incremento será de 39,183 a 48,593 turistas.	Al 2021, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 40% (37.91 km), que permita la interconexión con los destinos turísticos aguas termales de Chanqui (Jazán) y Catarata Chinata (San Carlos).	Al 2021, crear un programa de financiamiento en beneficio de los agricultores a través de convenio con el Banco Agrario, esto ayudará al incremento de la producción y venta en 1, 525,111 a 1, 601,366 soles.	Al 2021, Bongará incrementará el rendimiento de la producción promedio por hectárea de café de 650 Kg a 800 Kg, esto generará un incremento de ingreso de 2, 999,545 a 3, 149,523 soles.	Al 2021, implementar al 100% programa de orientación psicológica en las escuelas de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 5,100 a 4,335 alumnos.	Al 2023, contar con el 20% de las carreras técnicas acreditadas en el instituto tecnológico de educación superior.	Al 2022, migrar a sistemas de producción lechero más eficientes como Semi estabulado y estabulado en 100%, esto generará un incremento de 7,259 a 7,876 toneladas de leche.							
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4	OCP7.4		6. Lealtad y obediencia 7. Justicia y equidad					
	Al 2022, organizar un evento nacional de expo turismo una vez al año con todas las actividades realizadas, el incremento de turistas pasará de 64,790 a 97,186	Al 2025, construir en un 100% playas de estacionamiento en los centros turísticos de Bongará: Cataratas Gocta (Cochachimba), Catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Al 2025, incrementar en un 30% la producción de papa por el uso de nuevas técnicas de cultivo, generará un crecimiento de 1, 853,781 a 1, 946,471 soles.	Al 2030, Bongará obtendrá alianzas estratégicas con dos de las principales tostadoras nacionales, generando un incremento de 4, 653,279 a 5 millones de soles, con el fin de asegurar una demanda sostenible.	Al 2022, brindar el servicio de transporte escolar a los alumnos de nivel primario de los 12 distritos de la provincia, generando una reducción en la deserción escolar de 4,335 a 3,685 alumnos.	Al 2025, tener cinco convenios con empresas locales que faciliten la inserción de prácticas profesionales de los alumnos, que les permita convalidar las horas de práctica desarrolladas como parte de su curriculum de estudios..	Al 2030, incrementar de 5,696 unidades de ganado vacuno en ordeño a 11,000, esto generará un incremento de 13,942 a 15,000 toneladas de leche.							
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5		OCP5.5				8. Lealtad al estado de derecho					
	Al 2030, promover la filmación de una película nacional y extranjera en la provincia de Bongará, actualmente no se filma ninguna película; de esta manera, se llegará a una afluencia de 207,330 a 300,000 turistas..	Al 2030, asfaltar la infraestructura vial de los caminos vecinales en un 100% (92.61 Km), que permita la interconexión con los destinos turísticos de la catarata Jumbilla (Jumbilla) y Catarata Chinata (San Carlos).	Al 2030, incrementar en un 15% las áreas de cultivo de papa lo que permitirá tener un incremento de 2, 365,947 a 2.5 millones de soles.		Al 2030 implementar un programa educacional de turismo vivencial dos veces al año y un programa de "niños de acogida" para alumnos de bajo recursos económicos, generando una reducción en la deserción escolar de 1,181 a 1,000 alumnos.									

"La provincia de Bongará promueve el desarrollo integral y sostenido de la provincia. Asimismo, promueve el aprovechamiento de sus atractivos turísticos garantizando mejorar la calidad de vida".

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- Acuerdos comerciales del Perú. (2017). *Beneficios de APEC para el Perú*. Autor. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=157&Itemid=175.
- Agencia Agraria de Noticias. (2015). *Sierra exportadora proyecta triplicar producción lechera en región Amazonas*. <http://www.agraria.pe/noticias/sierra-exportadora-proyecta-triplicar-8621>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2012). *¿Por qué invertir en el Perú?: ubicación geográfica.*. Lima: Autor. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017). *Ubicación geográfica*. Autor. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>.
- Amauta Spanish School. (1998). *Información General*. <http://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/history.asp>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Resumen Informativo Semanal N° 31*. Autor. Recuperado el 25 de agosto de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-31-2017.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Informe: Caracterización del Departamento de Amazonas*. . Autor. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Informe: Caracterización del*

- Departamento de Amazonas*. Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>.
- BBVA Research. (2015). *Situacion del Peru 1er Trimestre 2015*. Madrid: España: Autor. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>.
- Benavides, J. (1995). *Atlas del Perú*. Lima: Peru: Ed. Escuela Nueva.
- Bloomberg. (2017). *Global Risk Briefing*. Autor. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/graphics/global-risk-briefing/>.
- Bustamante, C. (2012). *Paradigmas*. Consejo nacional de ciencia y tecnología e innovación tecnológica (CONCYTEC). Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/revistas>.
- Cardenas, R. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Autor. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf.
- Ceplan. (2011). *Plan bicentenario El Peru hacia el 2021*. Lima: Autor. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf.
- Consejo Nacional de Ciencia , Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2015). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Autor. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf.
- Constitucion Política del Perú (1993). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documentosweb/582BCB0B54FE2DA205256F3200548D1B/\\$FILE/CONSTITUCION_1993.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documentosweb/582BCB0B54FE2DA205256F3200548D1B/$FILE/CONSTITUCION_1993.pdf).

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson Education de México.

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

Diario Digital INFOBAE (2017). *Cuáles son los 10 países con la economía más libre y los 10 con más restricciones*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/amercia/mundo/2017/03/05/cuales-son-los-10-paises-con-la-economia-más-libre-y-los-10-con-más-restricciones/>

Diario La Republica. (2014). *Exportación No Tradicional peruana a la Unión Europea crece 6,7%, a un año del TLC*. <http://larepublica.pe/06-03-2014/exportacion-no-tradicional-peruana-a-la-union-europea-crece-67-a-un-ano-del-tlc>.

Dirección Regional de Cultura del Cusco. (2005). *Plan maestro del santuario histórico de machupicchu*. Autor. Recuperado de https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-49172/2005_Plan_Maestro_Machupicchu.pdf.

Gestion. (2016). *Analistas de LatinFocus elevan a 3.9% su expectativa de crecimiento del Perú para el 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/analistas-latinfocus-elevan-39-su-expectativa-crecimiento-peru-2016-2176482>.

Gestión de empresas agroalimentarias 2015. (2015). *Ventajas comparativas y competitivas en la AGROINDUSTRIA PERUANA*. Recuperado de <http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015/05/ventaja-comparativa-y-ventaja.html>.

Gobierno Regional de Amazonas. (2010). *Zonificación Ecológica y Económica del departamento de Amazonas*. Recuperado de

<http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/PUBL516.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI]. (2007). *Población económicamente activa*. Autor. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Estado de la población peruana 2015*. Autor. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Primera Encuesta Nacional de Empresas 2015*. Lima: Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/descargar/encuestas/documentos/cuestionario_empresa.pdf/.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población 2000 al 2015*. Autor. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Informe Técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Lima: Peru: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1347/libro.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población y vivienda: Estimaciones y proyecciones de población [archivo en Excel]*. Autor. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Comportamiento de la economía Peruana en el primer trimestre del 2017*. Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *PBI de los departamentos, según actividades económicas*. Autor. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun->

actividades-economicas-9110/.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Producto bruto interno por departamentos (cifras preliminares)*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática[INEI]. (2015b). *Población 2000 al 2015*.

Autor. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua.pdf.

López-Aliaga-Cazorla, R. (2016). *Oportunidades de Inversión en el Perú*. Recuperado de

<http://udep.edu.pe/hoy/2016/debemos-desarrollar-las-ventajas-competitivas-para-aprovechar-las-comparativas/>.

Maticorena, B. (2012). *Ciencia, tecnología y desarrollo humano. Paradigmas*. Consejo nacional de ciencia y tecnología e innovación tecnológica (CONCYTEC). Recuperado de <https://portal.concytec.gov.pe/index.php/publicaciones/revistas>.

Minería Panamericana. (2017). *Perú: Proyectos de zinc de Bongará y Charlotte Bongará pasarán a Zinc One*. <http://www.mineria-pa.com/noticias/peru-proyectos-zinc-Bongará-charlotte-Bongará-pasaran-zinc-one/>.

MineríaPeru. (2017). *Se agregan dos grandes proyectos a la cartera de Zinc One Resources*.

Recuperado de <http://mineriaperu.com/2017/06/se-agregan-dos-grandes-proyectos-a-la-cartera-de-zinc-one-resources/>.

Ministerio de Cultura. (2011). *Guía para el reconocimiento de bienes culturales*

arqueológicos. Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de

http://www.cultura.gov.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2015/05/guiapara-elreconocimientodebienesculturalesarqueologicos_0.pdf.

Ministerio de Comercio exterior y Turismo (2017). *Llegadas de visitantes a sitios turísticos,*

museos y áreas naturales protegidas por el Estado. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta de Proyectos de Inversión Pública*.

<https://www.mef.gob.pe/es/aplicativos-invierte-pe?id=4279>.

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones MTC. (2017). *Amazonas: camino al desarrollo*. Autor. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Amazonas.pdf.

Michael Porter (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. (Buenos Aires: Editorial Vergara), p.210

Morales, J. (2017). *La moneda*. BCRP. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-169/moneda-169.pdf>.

Municipalidad Provincial de Bongará. (2012a). *Plan concertado de desarrollo provincial de Bogara Amazonas 2007-2020*. Bongará: Peru: Autor.

Municipalidad provincial de Bongará. (2015). *Historia*. Recuperado de

<http://www.muniBongará.gob.pe/index.php/provincia/historia>.

Parodi, C. (2017). *¿Fueron distintos gobiernos anteriores?* Diario Gestión. Recuperado de

<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/08/fueron-distintos-gobiernos-antiguos.html>.

Presidencia del Consejo de Ministros PCM. (2015). *Organigrama del Estado Peruano*.

Autor. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf).

Proexpansion. (2009). *Turismo en Amazonas: No todo es Kuélap*.

<http://proexpansion.com/en/articles/337-turismo-en-amazonas-no-todo-es-kuelap>.

ProInversion. (2012a). *Ventajas territoriales*. Autor. Recuperado de

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

ProInversion. (2012b). *Resultados Macroeconómicos*. Autor. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1Bl>.

Távora, J. (2010). *Política Industrial y Desarrollo en el Perú*, en Rodríguez, J. y M. Tello (Eds.): *Opiniones de Política Económica 2011-2015*.

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

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.



Apéndice A: Entrevista a Gestión Municipal - Alcalde de Bongará

Tema: Desarrollo de la Provincia de Bongará

Fecha: 10 de abril 2017 a las 14:00 horas.

Lugar: Municipalidad Provincial de Bongará

Entrevistadores:

- Cristina Pancorbo Sayas
- Regina de la Cruz
- Milagros Lamadrid
- Joel Honores

Entrevistado: José Julián Ocampo, Alcalde de la Provincia de Bongará

Tiempo: 30 minuto de duración

Preguntas

1. ¿Cuáles son los productos agrícolas que brinda la Provincia de Bongará?

Los productos agrícolas son diversos como la caña de azúcar, papa, alverja, sin embargo, la mayoría de los cultivos son para el autoconsumo por el bajo comercio que existe; asimismo, la provincia cuenta con dos actividades principales la ganadería y la agricultura.

2. ¿Cómo alcalde cuáles cree usted que deberían ser los aspectos que debería cambiar o implementar la provincia para la dinamización de la economía o el círculo comercial?

Para reactivar el comercio se debe mejorar la carretera, ya que para ir a cualquier destino se debe de ir o pasar por Jazán que es conocido como el ombligo de amazonas, casi todo el comercio se centra en Jazán como cevichería, chifa, platos típicos, Jazán está ubicado en la marginal y es un lugar estratégico.

3. ¿Cuáles son los distritos más desarrollados de la Provincia de Bongará?

Se puede decir que el primero es Jazán porque allí se centra el comercio y por ser un

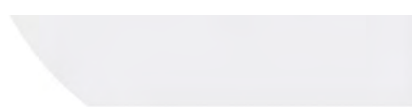
lugar estratégico de la carretera marginal, otros distritos son Pomacochas porque está bien urbanizado, desarrollada lo que es la ganadería y agricultura y cuenta con buenos ganados, luego Yambasbrambra, pero su población está dispersa.

4. ¿Qué factor limita el crecimiento de los distritos de la Provincia de Bongará?

Uno de los problemas que atraviesa la Provincia de Bongará es el bajo presupuesto que le asignan, ya que mensualmente obtiene 170,000 soles y esto se tiene que distribuir en los 12 distritos que conforman la provincia, no se entrega en efectivo pero lo que le corresponde a cada distrito se le entrega mediante presupuesto para obras y siendo una cantidad insuficiente no se puede ejecutar grandes proyectos. El presupuesto asignado a la Provincia de Bongará limita el desarrollo de proyectos.

5. ¿Qué se podría implementar para sacar a la provincia de la pobreza?

La Provincia de Bongará no está en nivel de pobreza número 1 sino en el nivel número 3, por lo que les han retirado el beneficio social de pensión 65. Por otro lado, de viaje realizado a la Provincia se ha observado que los distritos cuentan con los servicios básicos como agua, luz, desagüe; sin embargo, carece de mejoras en la infraestructura vial y del aprovechamiento de sus atractivos turísticos.



Apéndice B: Entrevista a Agricultor

Tema: Actividades principales de la provincia

Fecha: 11 de abril 2017

Lugar: Casa de Campo Bongará

Entrevistadores:

- Cristina Pancorbo Sayas
- Regina de la Cruz
- Milagros Lamadrid
- Joel Honores

Entrevistado: Juan Meléndez Campos - Agricultor de la Provincia de Bongará

Tiempo: 20 minuto de duración

Preguntas

1. ¿Cuáles son las actividades principales de la Provincia de Bongará?

En la provincia encontraran dos actividades principales la ganadería y la agricultura con el cultivo de papa, café, maíz, caña de azúcar. Hay poca población en Jumbilla y la mayoría de las personas son adultos y se dedican a esas actividades, lo jóvenes migran a la Capital de Lima en busca de mejores oportunidades, porque Jumbilla no cuenta con instituciones educativas.

2. ¿Qué debería hacer el alcalde de la Provincia de Bongará para mejorar la calidad de vida de su población?

Debería de aprovechar la Catarata Gocta ubicada en el distrito de San Pablo y la catarata de Yumbilla ubicada de distrito de Cuispes, la provincia tiene zonas turísticas que no son conocidas y los gobernantes no lo valoran, es por eso que la mayoría se dedica a la agricultura y ganadería.

Deben apoyar con asesoramiento a los agricultores y ganaderos para comercializar sus productos mediante las ferias municipales, así los agricultores se motivarían y no se generaría el cultivo solo para autoconsumo, ya que deben aprovechar la calidad de suelo que tiene la provincia. Deben fomentar mejoras educativas, ya que los padres como ven a los niños libres muchos los llevan a las chacras para que los apoyen, no hay actividades de estímulo para los niños.

3. ¿Qué le falta a la Provincia de Bongará para ser una provincia desarrollada?

Le falta instituciones educativas superiores, los niños terminan el colegio y no saben a qué dedicarse, algunos se van a la chacra y la mayoría se va de la provincia para continuar estudiando, por ejemplo, mis sobrinos se van a Chiclayo a estudiar.

La carretera de la Provincia está en mal estado, las vías que conectan los distritos faltan asfaltar y esto hace que los pobladores que cultivan no comercialicen sus productos, es por eso que deberían mejorar las carreteras y los caminos de los distritos.

Le falta desarrollo en las actividades principales agricultores y ganaderías, la mayoría cultiva a su parecer, no hay apoyo técnico, les debería de asesorar para mejorar sus productos y los gobernantes deben aprovechar sus destinos turísticos.

