

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Condorcanqui

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Willington Auca Ortiz

Johnny Tobías Jiménez Romero

Betty Yanet Rodríguez Mendo

Alexander Fernando Villegas Altamirano

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Santiago de Surco, julio 2018

Agradecimientos

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por sus acertadas enseñanzas.

A nuestro asesor Juan Manuel Aguilar Rengifo, por su apoyo y orientación para el desarrollo de la presente tesis.

Al Sr. Hermógenes Lozada, alcalde de la provincia de Condorcanqui, por su disposición y apoyo.

Al Sr. Duberli Olivos, jefe de la División de Turismo de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, por su permanente colaboración.

A la Srta. Jessica Tsamajain, jefa del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, por la información proporcionada.



Dedicatorias

A Dios y a mi familia por darme fortaleza en los momentos más difíciles.

Willington Auca Ortiz

A Dios, a mi esposa Karen, a mi hija Estefanía, a mis padres y hermanos y a mi familia política, por ser una inspiración para ser mejor cada día.

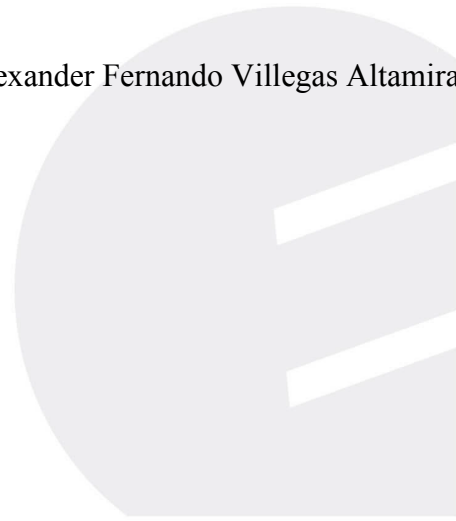
Johnny Tobías Jiménez Romero

A mi madre Rosa por ser mi ejemplo de fortaleza y perseverancia; a mi esposo Joe y a mi hija Rafaela por todo su apoyo, paciencia y comprensión.

Betty Yanet Rodríguez Mendo

A Dios, mi familia y mi novia Juana, por su comprensión y apoyo durante toda la maestría.

Alexander Fernando Villegas Altamirano



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico tiene por objetivo contribuir al desarrollo social y económico de la provincia de Condorcanqui, departamento de Amazonas. Para ello se realizó un análisis profundo de los factores internos y externos que permitieron identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; en base a ello es que se formulan estrategias que permitirán la realización del objetivo. En forma similar, se aplicó un análisis de la competitividad del Perú y de los competidores de la provincia; esto permitirá aprovechar las ventajas competitivas para lograr un desarrollo sostenible. Producto de este análisis, se encontró que Condorcanqui posee fortalezas como: una ubicación estratégica, diversidad de flora y fauna, y un amplio potencial turístico ecológico y cultural; además de actividades económicas como la agrícola y forestal; sin embargo, están pendientes de desarrollar por parte de las diferentes autoridades locales, regionales y nacionales.

Por tal motivo, se ha formulado una visión, con horizonte al año 2027, donde se plantea alcanzar el desarrollo sostenible basado en la producción y exportación de su producto bandera el cacao de alta calidad y del caucho natural; y el turismo ecológico y cultural; lo cual traerá consigo el incremento del empleo y como consecuencia el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores. Finalmente, para alcanzar esta visión se implementarán estrategias como: Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural; desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional; realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural; y establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural.

Abstract

The objective of this strategic plan is to contribute to the social and economic development of the province of Condorcanqui, Amazonas region. To this end, an in-depth analysis was made of the internal and external factors that allowed the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on this, strategies are formulated that will allow the achievement of the objective. In a similar way, an analysis of the competitiveness of Peru and the province's competitors was applied; this will allow us to take advantage of competitive advantages to achieve sustainable development. As a result of this analysis, it was found that Condorcanqui has strengths such as: a strategic location, diversity of flora and fauna, and an ample ecological and cultural tourist potential; in addition to economic activities such as agriculture and forestry; however, they are pending development by the different local, regional and national authorities.

For this reason, a vision has been formulated, with horizon to the year 2027, where it is proposed to achieve sustainable development based on the production and export of its flagship product, high quality cocoa and natural rubber; and ecological and cultural tourism; which bring with it the increase of employment and as a consequence the improvement of the quality of life of the inhabitants. Finally, in order to achieve this vision, strategies will be implemented such as: Developing ecological, scientific, adventure, experiential and cultural tourism; develop strategic alliances and / or joint public-private ventures to increase the execution of projects related to the production, commercialization and promotion of cocoa and natural rubber nationally and internationally; to enter into agreements with private sector companies to invest in technology to develop higher value-added products derived from cocoa and natural rubber; and establish alliances with companies that market products under the fair trade certification, in order to provide them natural rubber.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Condorcanqui.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Visión	22
2.3. Misión	22
2.4. Valores	22
2.5. Código de Ética	24
2.6. Conclusiones	25
Capítulo III: Evaluación Externa.....	26
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	26
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	26
3.1.2. Potencial nacional.....	27
3.1.3. Principios cardinales.....	34
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Condorcanqui.....	36
3.2. Análisis Competitivo del País	37
3.2.1. Condiciones de los factores	38
3.2.2. Condiciones de la demanda	39
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	40
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Condorcanqui.....	42
3.3. Análisis del Entorno PESTE	42
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	43
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	48
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	49
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	51
3.5. La Provincia de Condorcanqui y sus Competidores	53
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes	57
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	58
3.6. La Provincia de Condorcanqui y sus Referentes.....	60
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	61
3.8. Conclusiones	63
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	65
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	65
4.1.1. Administración y gerencia (A)	65
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	76
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	78
4.1.5. Recursos humanos (H)	83
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	84

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	85
4.3. Conclusiones	85
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Condorcanqui y Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.1. Intereses de la Provincia de Condorcanqui	88
5.2. Potencial de la Provincia de Condorcanqui	88
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Condorcanqui	96
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Condorcanqui (MIO)	99
5.5. Objetivos de Largo Plazo	100
5.6. Conclusiones	101
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	104
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	104
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	104
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	109
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	111
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	113
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	115
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9. Matriz de Ética (ME)	116
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	116
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	118
6.13. Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	125

7.1. Objetivos de Corto Plazo	125
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	125
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Condorcanqui	127
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación	132
7.7. Gestión del Cambio.....	132
7.8. Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1. Perspectivas de Control.....	134
8.1.1. Aprendizaje interno y crecimiento	134
8.1.2. Procesos.....	135
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera	137
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	138
8.3. Conclusiones	138
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Condorcanqui.....	141
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Condorcanqui	141
9.2. Análisis de Diamante de Porter.....	146
9.3. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Condorcanqui.....	148
9.4. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Condorcanqui	149
9.5. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	150
9.6. Conclusiones	151
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	153

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	153
10.2. Conclusiones Finales.....	153
10.3. Recomendaciones Finales	156
10.4. Futuro de la Provincia de Condorcanqui.....	158
Referencias.....	162
Apéndice A: Entrevista al Responsable de la Dirección de Agencia Agraria	
Condorcanqui.....	173
Apéndice B: Entrevista al Jefe de División de Turismo de la Municipalidad de	
Condorcanqui.....	175



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Provincias, Población, Extensión y Distritos del departamento de Amazonas</i>	2
Tabla 2 <i>Localización de los Distritos de la Provincia de Condorcanqui</i>	3
Tabla 3 <i>Población Total 2015 - Provincia de Condorcanqui</i>	4
Tabla 4 <i>Conflictos Sociales Activos - Provincia de Condorcanqui</i>	6
Tabla 5 <i>PEA de la Provincia de Condorcanqui Respecto de la PEA de la Región Amazonas</i>	7
Tabla 6 <i>Distribución de la PEA Provincia de Condorcanqui por Sectores</i>	8
Tabla 7 <i>Producción de Productos Líderes en la Provincia de Condorcanqui</i>	9
Tabla 8 <i>Porcentaje de DCI Según Distritos, Amazonas (Enero - Junio, 2016)</i>	12
Tabla 9 <i>Porcentaje de Atraso Escolar 2016 - Amazonas / ESCALE</i>	15
Tabla 10 <i>Porcentaje de Repetidores 2016 - Amazonas / ESCALE</i>	15
Tabla 11 <i>Porcentaje de Profesores Titulados 2016 - Amazonas / ESCALE</i>	15
Tabla 12 <i>Porcentaje de Locales Públicos con tres Servicios Básicos 2016 - Amazonas / ESCALE</i>	16
Tabla 13 <i>Tabulación de la Visión Institucional Actual, Municipalidad Provincial de Condorcanqui</i>	21
Tabla 14 <i>Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual de la, Municipalidad Provincial de Condorcanqui</i>	21
Tabla 15 <i>Tabulación de la Visión Institucional Propuesta para la Municipalidad Provincial de Condorcanqui</i>	23
Tabla 16 <i>Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui</i>	23
Tabla 17 <i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i>	27
Tabla 18 <i>Evolución y Proyección del PBI en América Latina del 2015 al 2020 en Porcentaje</i>	31

Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 20	<i>Análisis de Atractividad de la Provincia de Condorcanqui</i>	59
Tabla 21	<i>Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Condorcanqui (MPC)</i>	62
Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	63
Tabla 23	<i>Componentes y Descripción de los Principales Atractivos Turísticos</i>	71
Tabla 24	<i>Principales Atractivos Turísticos Distrito de Nieva</i>	71
Tabla 25	<i>Principales Atractivos Turísticos Distrito de El Cenepa</i>	72
Tabla 26	<i>Principales Atractivos Turísticos Distrito de Rio Santiago</i>	73
Tabla 27	<i>Principales Ejes Viales de la Provincia de Condorcanqui</i>	76
Tabla 28	<i>Principales Ejes Fluviales de Articulación de la Provincia de Condorcanqui</i>	77
Tabla 29	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	86
Tabla 30	<i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Provincia de Condorcanqui 2012</i>	89
Tabla 31	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Condorcanqui</i>	100
Tabla 32	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	106
Tabla 33	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Condorcanqui</i>	107
Tabla 34	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Condorcanqui</i>	117
Tabla 35	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui</i>	119
Tabla 36	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Condorcanqui</i>	120
Tabla 37	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Condorcanqui</i>	121
Tabla 38	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	122
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategia Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	123
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	124
Tabla 41	<i>Objetivos a Corto Plazo de la Provincia de Condorcanqui</i>	128
Tabla 42	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Condorcanqui</i>	129

Tabla 43	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Condorcanqui</i>	130
Tabla 44	<i>Tablero de Control Integrado de la Provincia de Condorcanqui</i>	140
Tabla 45	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Condorcanqui</i>	161



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la región Amazonas.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de localización y ubicación de la Provincia de Condorcanqui.	3
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de DCI (0-5 años) - provincia de Condorcanqui y departamento de Amazonas 2012 al 2016.	11
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de anemia - Condorcanqui / SIEN 2015.	12
<i>Figura 5.</i> Casos de VIH según distrito y año - Condorcanqui.....	13
<i>Figura 6.</i> Pirámide de la población Peruana 1950, 2015 y 2025.....	29
<i>Figura 7.</i> Posición del Perú en los factores de facilidad para hacer negocios.....	39
<i>Figura 8.</i> Incremento de la Inflación del Perú, % anual.....	45
<i>Figura 9.</i> Crecimiento del PBI % (Anual), Perú.	45
<i>Figura 10.</i> Incremento del precio de metales básicos.....	46
<i>Figura 11.</i> Evolución de ingreso de divisas por turismo.....	47
<i>Figura 12.</i> Exportaciones de cacao del Perú, 2017.	56
<i>Figura 13.</i> Perú: importaciones de caucho 2016-2017.....	56
<i>Figura 14.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui.	67
<i>Figura 15.</i> Cocoa beans, International Cocoa Organization cash price, CIF US and European ports, Dólares americanos por tonelada métrica.....	74
<i>Figura 16.</i> World Bank Commodity Price Data (Pink Sheet), Monthly Update Rubber TSR 20, Dólares americanos por kilogramo.....	75
<i>Figura 17.</i> Evolución del presupuesto de la municipalidad de Condorcanqui en Soles.....	79
<i>Figura 18.</i> Estructura del presupuesto de la Municipalidad de Condorcanqui para los años 2013 al 2016.....	80

<i>Figura 19.</i> Estructura del presupuesto de la Municipalidad de Condorcanqui para los años 2013 al 2016.....	81
<i>Figura 20.</i> Evolución de la recaudación de los ingresos de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, del 2013 al 2016, porcentajes.....	81
<i>Figura 21.</i> Evolución del Gasto en Proyectos de Inversión de los años 2013 al 2016.....	82
<i>Figura 22.</i> Líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes, regiones.....	85
<i>Figura 23.</i> Circuitos Turísticos de la provincia de Condorcanqui.....	92
<i>Figura 24.</i> Corredor Bioceánico Nor Oriente.....	97
<i>Figura 25.</i> MPEYEA para la Provincia de Condorcanqui.....	108
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG de la Provincia de Condorcanqui.....	109
<i>Figura 27.</i> Matriz Inter Externa de la Provincia de Condorcanqui.....	112
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia para la Provincia de Condorcanqui.....	113
<i>Figura 29.</i> Estructura Organizacional propuesta para la Provincia de Condorcanqui.....	131
<i>Figura 30.</i> Índice de competitividad regional de Amazonas.....	142
<i>Figura 31.</i> Ranking del Índice de competitividad Regional 2014 – 2016.....	143
<i>Figura 32.</i> Diamante de Porter de la provincia de Condorcanqui.....	147
<i>Figura 33.</i> Situación futura deseada para la Provincia de Condorcanqui.....	160

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

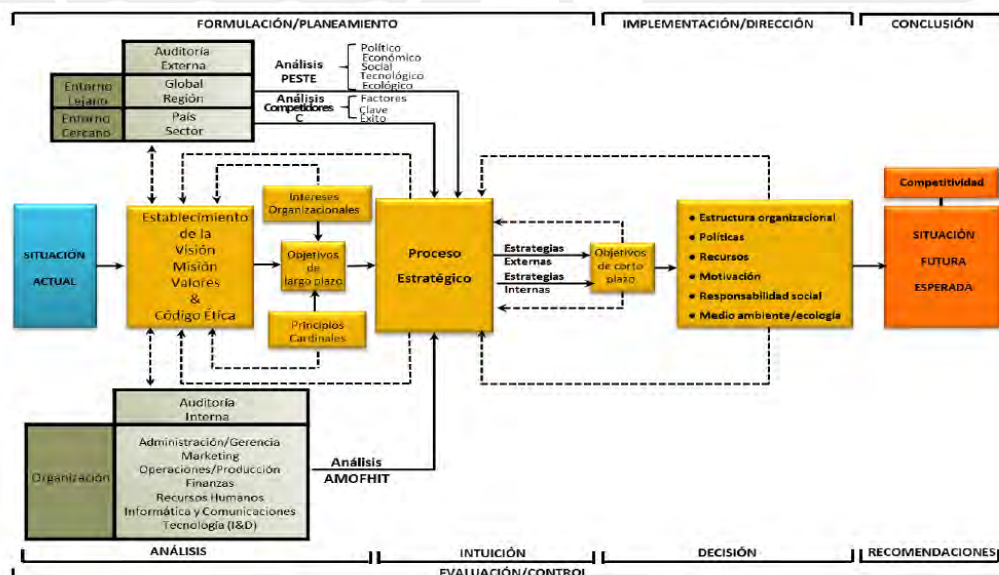


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

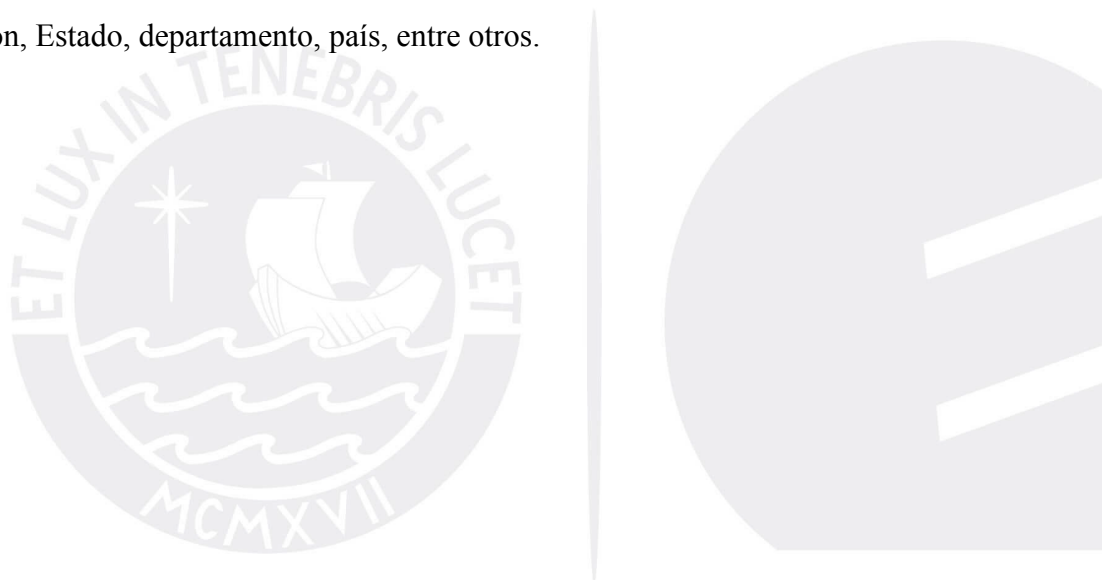
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Condorcanqui

En este capítulo se presenta la situación general de la provincia de Condorcanqui del departamento de Amazonas, con el propósito de poner en contexto y generar el marco para el desarrollo del planeamiento estratégico.

1.1. Situación General

La provincia de Condorcanqui constituye una de las siete provincias del departamento de Amazonas. Amazonas se ubica al nororiente del Perú; sus límites geográficos son: por el noreste el país de Ecuador, por el sur el departamento de La Libertad y San Martín; por el este el departamento de Cajamarca; y por el oeste el departamento de Loreto. Como se muestra en la Figura 1, el departamento de Amazonas está conformado por las provincias de Condorcanqui, Bagua, Bongará, Rodríguez de Mendoza, Utcubamba, Luya y Chachapoyas. En la Tabla 1, se muestra a cada una de sus provincias con su respectiva extensión, número de distritos y población (Congreso de la República, 2016).



Figura 1. Mapa de la región Amazonas. Tomado de “Infografía,” por Gobierno Regional de Amazonas, 2017(<http://www.regionamazonas.gob.pe/info.php>).

Respecto a la provincia de Condorcanqui, fue creada por el ex presidente Fernando Belaunde Terry con Ley 23832, de fecha 18 de mayo de 1984; con su capital Santa María de Nieva. Como se muestra en la Figura 2, esta provincia se ubica en la parte norte del departamento de Amazonas, limitando por noreste con el país de Ecuador; por el sureste con las provincias de Bagua y Utcubamba; por el sur con la provincia de Bongará; y por el oeste con el departamento de Loreto. Posee una superficie de 17,865.39 Km², ocupando el 45.52% de la extensión total del departamento de Amazonas, siendo de este modo la provincia de mayor dimensión del departamento. Gran parte del territorio se encuentra dentro de la zona reservada Santiago Comaina, creada por Decreto Supremo N° 005-99-AG (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2008).

Por las características naturales de su territorio, es la provincia más importante de la región debido a su gran valor ecológico y económico; sin embargo, debido a su gran tamaño y relieve variado, presenta dificultades para una integración adecuada, tanto territorial, social, como económica; es así, que en varias ocasiones los pobladores han hecho petitorios para la creación de nuevos distritos en busca de que sus necesidades sean atendidas oportunamente (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018a).

Tabla 1

Provincias, Población, Extensión y Distritos del departamento de Amazonas

Provincia	Superficie Km2	%	Número de distritos	Población	%
Condorcanqui	17,865.39	45.52	3	55,352	12
Bagua	5,745.72	14.64	6	76,993	19
Bongará	2,869.65	7.31	12	33,147	7
Rodríguez de Mendoza	2,359.39	6.01	12	31,354	7
Utcubamba	3,859.93	9.83	7	118,792	29
Luya	3,236.68	8.25	23	51,899	13
Chachapoyas	3,312.37	8.44	21	55,361	13
Total	39,249.13	100	84	423,898	100

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Amazonas 2016," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

Administrativamente, la provincia de Condorcanqui se encuentra dividida en los distritos de: (a) Nieva, creado por Ley 23832, de fecha 18 de mayo de 1984; (b) El Cenepa, creado por Ley 23832, de fecha 01 de setiembre de 1941; y (c) Río Santiago, creado por Ley 23832, de fecha 18 de mayo de 1984. En la Tabla 2 se muestra sus distritos con su respectiva capital, extensión y ubicación; siendo el distrito de Nieva el de menor extensión (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018b).

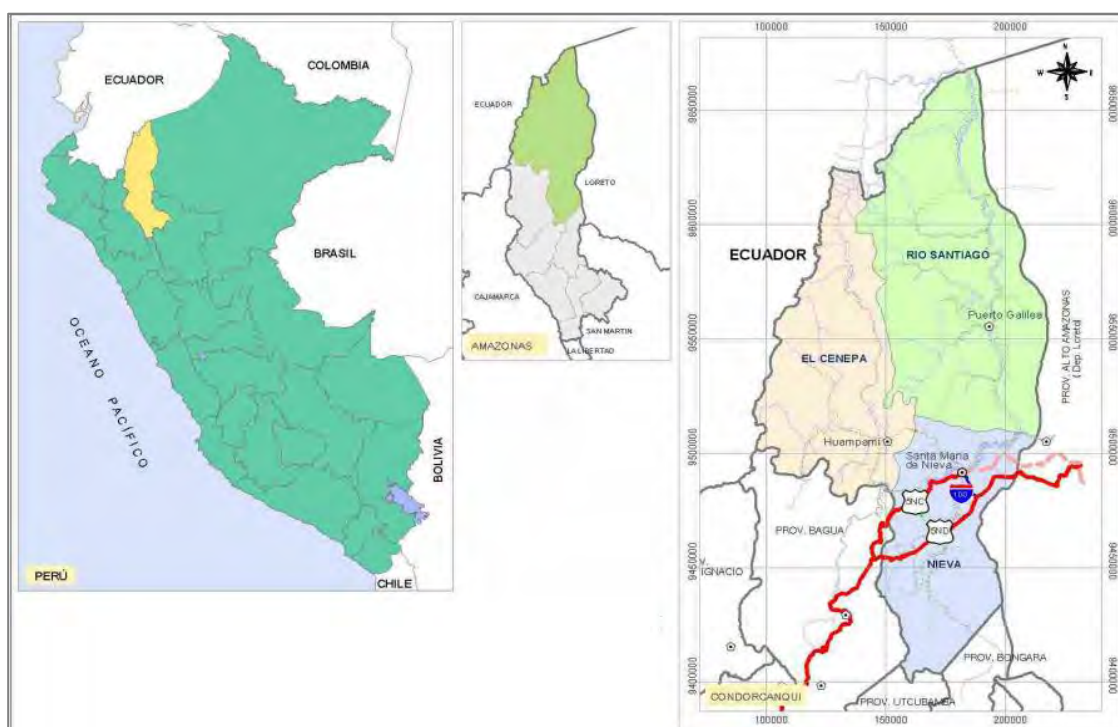


Figura 2. Mapa de localización y ubicación de la Provincia de Condorcanqui.

Tomado de “Mapa,” por Municipalidad de Condorcanqui, 2017

(http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/P_M_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_entidad=39&pk_id_tema=73337&pk_id_su_b_tema=8141).

Tabla 2

Localización de los Distritos de la Provincia de Condorcanqui

Distrito	Capital	Extensión Km ²	Altitud m.s.n.m	Coordenadas Geográficas		Región Natural
				Latitud Sur	Longitud Oeste	
Río Santiago	Puerto Galilea	8,178	185	4° 0' 43.44" S	77° 45' 21.70" W	Selva
El Cenepa	Huampami	5,612	187	4° 27' 43.02" S	78° 8' 55.63" W	Selva
Nieva	Santa María de Nieva	4,101	185	4° 35' 19.90" S	77° 51' 43.94" W	Selva

Nota. Tomado de “Censos Población y Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), la provincia de Condorcanqui cuenta con una población proyectada al 2015 de 54,949 habitantes, donde el 51.5% son hombres y 48.5% mujeres (ver Tabla 3); siendo población rural el 86.3%. Además, el 75% de los habitantes pertenecen a las comunidades indígenas originarias del Perú Awajun y Wampis de la familia lingüística Jíbara, autodenominadas Aents. Se desconoce la cantidad precisa de indígenas; sin embargo, las Organizaciones Indígenas manejan su propia cifra, siendo de 73,000 personas aproximadamente, de las cuales 62,765 son Awajun y 10,235 Wampis, organizadas en 112 comunidades nativas inscritas y tituladas, dispersas en todo su territorio (Ministerio de Cultura, 2017). Estos pobladores mantienen vivas sus tradiciones y costumbres pese a la fuerte influencia de la religión católica y evangélica, el aumento de colonos y de la presencia progresiva del Estado. Es importante recalcar que las comunidades nativas de las etnias Awajun y Wampis se consideran poblaciones vulnerables por la situación de pobreza y extrema pobreza en las que se encuentran (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018c).

Tabla 3

Población Total 2015 - Provincia de Condorcanqui

Población estimada	Total
Total hombres	28,297
Total mujeres	26,652
Población total	54,949

Nota. Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 02 de diciembre de 2017 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>).

La provincia de Condorcanqui presenta una altitud que fluctúa entre los 100 y más de 2,000 m.s.n.m. en el sector oeste de la provincia, conformado por cadenas de montañas. Topográficamente la provincia está dividida en dos sectores bien definidos: en el este se halla una amplia planicie amazónica originada por el paso de los ríos Santiago,

Nieva y Marañón; y el oeste conformado por cadenas montañosas por donde se desplaza el río Cenepa (Gobierno Regional de Amazonas, 2014).

Respecto al clima en general es un clima templado con variaciones debido a su distinta y variada topografía. Es así como, en el distrito El Cenepa la temperatura varía entre los 25 °C y 35 °C, con una humedad que puede superar el 90%. En el distrito de Nieva, el clima es tropical, la temperatura varía entre los 25 °C a 35 °C, con fuertes precipitaciones que logran alcanzar los 3,000 milímetros; la humedad también es alta y muchas veces supera el 90%. El distrito Río Santiago está conformado por tres pisos ecológicos: (a) el primero, es cálido entre 170 y 400 m.s.n.m., y abarca el 62% del área aproximadamente, la temperatura oscila entre los 24 °C y 26 °C, y las precipitaciones alcanzan alrededor de 2,000 a 3,500 milímetros aproximadamente; (b) el segundo, es semicálido, con una temperatura promedio de 22 °C, y precipitaciones de 4,650 milímetros en promedio; y (c) el tercero; con una temperatura que va de los 14 °C a 17 °C, las precipitaciones de 4,000 milímetros en promedio (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018).

La provincia de Condorcanqui posee riquezas mineras metálicas y no metálicas. En muchas de las cuencas de los ríos de la provincia se puede encontrar minas de sal; principalmente en los ríos Cenepa y Santiago donde existe también oro aluvial. Las comunidades de Ajachim y Japaimé del distrito de Nieva también poseen minas de sal, existiendo actividades de extracción artesanal. Asimismo, existen explotaciones pequeñas de oro en la quebrada Cangaza (afluente del río Ayambis perteneciente a la cuenca del río Santiago), es aquí donde existe el más grande potencial aurífero del lugar. Además, a lo largo de casi toda la cuenca del Marañón, Medio y Nieva también se puede encontrar minas de sal y en las partes altas de las cuencas de los ríos Cenepa y Santiago se puede encontrar oro aluvial (Gobierno Regional de Amazonas, 2014). Pese a todo este potencial, los pobladores se oponen a la actividad minera, debido a una posible contaminación de sus ríos;

es así que, como se muestra en la Tabla 4, existen conflictos sociales activos por este motivo.

Tabla 4

Conflictos Sociales Activos - Provincia de Condorcanqui

Conflicto	Caso	Lugar
Socioambiental	Pobladores de comunidades nativas de El Cenepa se oponen a la actividad minera de la empresa Afrodita por posible contaminación de los ríos Sawientsa, Comaina, Marañón y Amazonas, así como del Parque Nacional Ichigkat Muja, la Zona Reservada Santiago – Comaina y la Reserva Comunal Tuntanain.	Distrito El Cenepa, Provincia de Condorcanqui.
	Comunidades Nativas Wampis exigen a mineros ilegales el cese de sus actividades y el retiro inmediato de su territorio. En atención a dicha situación, también le exigen al Estado se implementen estrategias de lucha contra dicha actividad	Distrito de Santa María de Nieva, Provincia de Condorcanqui.

Nota. Tomado de “Reporte de conflictos sociales N°168 Febrero del 2018” por Defensoría del Pueblo (<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-168---Febrero-2018.pdf>)

En la provincia de Condorcanqui las actividades económicas productivas son principalmente de explotación; es decir, primarias; luego las terciarias y finalmente las secundarias, las cuales son atendidas por la Población Económicamente Activa [PEA]. Según el INEI, en el 2007 la PEA de la provincia estaba conformada por varones y mujeres de 15 años a más, que se encontraban trabajando o buscando activamente trabajo; siendo alrededor de 10,792 habitantes, lo cual representa el 24.9% de total provincial. La PEA ocupada fue de alrededor de 10,267 habitantes, lo cual representó el 96.1% del total de la PEA. Por otro lado, la PEA de la provincia representaba solo el 8.54% de la PEA regional, y el 8.47% en cuanto a la población ocupada del total regional; siendo un valor muy bajo debido a las múltiples limitaciones existentes en la provincia (Gobierno Regional de Amazonas, 2014) (ver Tabla 5).

Tabla 5

PEA de la Provincia de Condorcanqui Respecto de la PEA de la Región Amazonas

Ámbito	PEA	PEA %	PEA Ocupada	PEA Ocupada %
Región Amazonas	126,348	51.9	122,337	96.8
Provincia de Condorcanqui	10,792	24.9	10,267	96.1

Nota. Tomado de “Censos Población y Vivienda, 2007” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Como se muestra en la Tabla 6, el sector primario es la actividad productiva principal de la provincia, y representa el 73.17% de la PEA total provincial; y se sustenta básicamente en actividades extractivas como: (a) agricultura; (b) silvicultura y aprovechamiento de bosques naturales; y (c) la actividad ganadera, ya que se cuenta con una población casi en su totalidad rural. Las actividades de transformación son escasas, debido a la deficiencia en infraestructura energética, equipamiento y asesoramiento técnico, y ausencia de promoción crediticia; y representa solo el 5.1% de la PEA total provincial. Por otro lado, la actividad de prestación de servicios en forma independiente y dependiente representa el 21.73% de la PEA total provincial, se desarrolla tanto en el área urbana como rural; y corresponde a actividades como el comercio, el transporte, el hospedaje, los restaurantes, servicios financieros, servicios de salud, servicios educativos, entre otros (Ramírez, Rivera & Morán, 2009).

En la provincia de Condorcanqui se cultivan gran variedad de productos agrícolas, principalmente los que son para el consumo directo y otros que son comercializados en el mercado interno, el cual representa una fuente de ingresos a las familias. Los principales cultivos, con mayor rendimiento promedio y comercialización son: Braquearia, la Yuca, el Cacao, el Kudzu, el Plátano, Maní Fruta, Arroz Capirona, Fréjol Grano Seco y Achiote. Como se muestra en la Tabla 7, la provincia se especializa en ciertos productos debido a las condiciones geográficas y climáticas que favorecen su rendimiento. Ante esta realidad, no únicamente se debe pensar en la producción para el autoconsumo, sino que, con una

adecuada gestión de cadenas productivas, estas ventajas podrían ser bien aprovechadas y contribuir a la mejora económica de la provincia (INEI, 2016a).

Tabla 6

Distribución de la PEA Provincia de Condorcanqui por Sectores

Sector	Actividad	PEA Ocupada %	Totales %
Primario	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	77.62	73.17
	Pesca	0.40	
	Explotación de minas y canteras	0.20	
Secundario	Industrias manufactureras	1.04	5.10
	Suministro de electricidad, gas y agua	0.01	
	Construcción	1.60	
	Venta, mantenimiento, reparación de vehículos automotrices y motocicletas	0.17	
Terciario	Comercio por mayor	0.16	21.73
	Comercio por menor	2.61	
	Hoteles y restaurantes	1.16	
	Transporte y comunicaciones	1.15	
	Intermediación financiera	0.02	
	Actividad inmobiliaria, empresarial y alquileres	0.54	
	Administración pública y defensa, afiliación seguros sociales	1.75	
	Enseñanza	6.60	
	Servicios sociales y de salud	1.10	
	Otras actividades, servicios comunitarios, sociales y personales	0.58	
	Hogares privados y servicios domésticos	1.21	
	Organizaciones y órganos extraterritoriales	0.01	
	Actividad económica no especificada	2.07	
	Total		

Nota. Tomado de "Censos Población y Vivienda, 2007," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Tabla 7

Producción de Productos Líderes en la Provincia de Condorcanqui

Cultivo	Producción TM				
	2012	2013	2014	2015	2016
Arroz	255.90	362.50	269.70	318.60	220.70
Cacao	458.40	472.80	1,010.20	1,023.8	1,202.18
Frijol grano seco	57.12	141.10	52.60	81.80	52.20
Maíz amarillo duro	293.70	786.70	705.10	993.30	1,224.50
Plátano	62,330	63,453	67,176	72,657	81,074
Yuca	79,618	82,542.5	87,765	91,183	95,240
Cocona	721	1329	1,800	2,140	1,780
Pijuayo	198	198	1920	192	196.80
Maní fruta	142.80	151.60	160.40	270	253.15
Papaya	0	0	0	750	1,800
Piña	0	0	0	20	240

Nota. Tomado de “Censos Población y Vivienda, 2007,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

La actividad pecuaria en la provincia de Condorcanqui junto con la agrícola está centrada básicamente en el autoconsumo y para abastecer la economía familiar. La actividad pecuaria, se basa en la crianza de vacunos, pelibueyes, cuyes, porcinos, y aves de corral. La práctica de la ganadería en la zona es básica e incipiente, razón por la cual la población de ganado vacuno y ovino es escasa, producto de la ausencia de tecnología y capacitación.

Si bien los recursos agroforestales son abundantes en la provincia; esta actividad viene siendo seriamente amenazada por la tala ilegal y tráfico de madera; además por la deforestación indiscriminada de tierras de producción forestal y tierras reservadas. Sin embargo; con un manejo adecuado y sostenible de estos recursos, se tendría una valiosa alternativa económica para la provincia. Es así que hoy en día se viene implementando un proyecto en siete comunidades nativas de las zona, referido a la extracción y comercialización del látex natural, el cual es extraído del interior del árbol *Hevea Brasiliensis*, llamado comúnmente árbol del caucho, Shiringa o Seringueira; ofreciendo a

estas comunidades indígenas una oportunidad para generar ingresos con el fortalecimiento de sus prácticas ancestrales, preservando el medio ambiente y adaptándose al cambio climático (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018).

La provincia de Condorcanqui cuenta con diversas especies pesqueras, las cuales se encuentran en todas las cuencas hidrográficas, pero que básicamente son para consumo de los pobladores de la zona, principalmente de las comunidades nativas; estas especies son: Gamitana, Carachama, Mojarra, Boquichico, Bagre, Mota, Palometa, Wasaco, Bujurqui; siendo la Gamitana, Boquichico y Carachama las especies que más se pescan y crían. Debido a los altos índices de desnutrición existente en la provincia, en estos últimos años el Gobierno Regional de Amazonas, mediante la Sub Gerencia de Condorcanqui, viene impulsando a través de programas sociales el consumo de pescado.

En referencia a las mediciones de los índices de pobreza en la Condorcanqui, según el Mapa de Pobreza 2013 del INEI, la tasa de Pobreza Monetaria total alcanzó al 84% de la población, y la Pobreza Monetaria Extrema es de 53%; con lo cual viene a ser la provincia más pobre de toda la región Amazonas. Tanto Nieva, Río Santiago y El Cenepa registran pobreza total en el rango 60 – 100 % de su población (INEI, 2015b).

Respecto a las condiciones de vida a nivel de viviendas; a decir del censo del INEI del 2007, en la provincia de Condorcanqui se cuenta con 8,650 viviendas, donde sólo 676 tienen acceso al servicio de agua potable, esto representa el 7.82% del total provincial; siendo 661 viviendas del distrito Nieva, 15 viviendas del distrito El Cenepa, y del distrito Río Santiago ninguna vivienda cuenta con este servicio básico. Respecto al servicio de desagüe, de las 8,650 viviendas existentes, solo 166 cuentan con este servicio (representa el 1.92 %), de las cuales, 164 corresponden al distrito Nieva, dos al distrito El Cenepa, y del distrito Río Santiago ninguna vivienda cuenta con este servicio. Y solo 826 viviendas

cuentan con alumbrado eléctrico con red pública, todas en el distrito de Nieva (INEI, 2014).

Respecto a la salud, en la provincia de Condorcanqui la tasa de Desnutrición Crónica es del 56.8%, lo que indica que más de la mitad de la población se considera como desnutrida; todo esto representa una problemática que debe ser atendida con urgencia en pro de su desarrollo y la consolidación del capital humano. Asimismo, la desnutrición crónica infantil [DCI], anemia y el incremento del VIH son también problemas que afectan a la población, especialmente a los niños y niñas menores de cinco años. La DCI afecta al 41.5% de los niños y niñas entre cero a cinco años; sin embargo, en base a las estadísticas del Sistema de Información del Estado Nutricional [SIEN] 2012-2016, se muestra una tendencia a la reducción desde el año 2013; donde el distrito El Cenepa presenta el mayor porcentaje de DCI, seguido por Nieva y Río Santiago ambos en igual proporción (SIEN, 2016) (ver Figura 3 y Tabla 8).

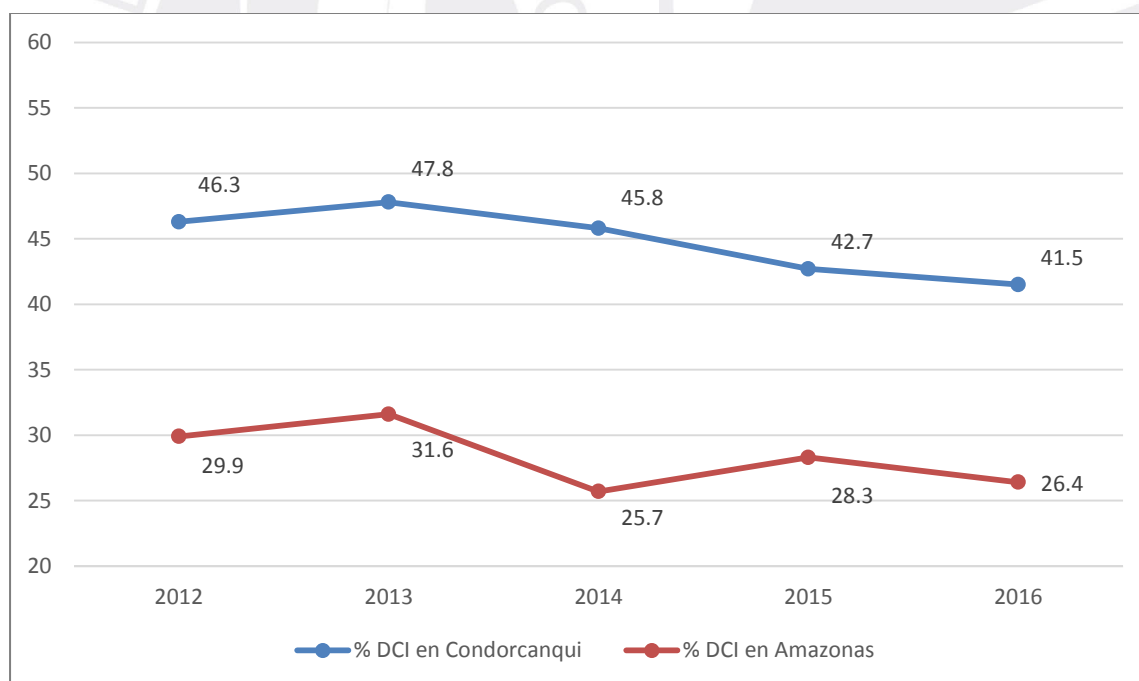


Figura 3. Porcentaje de DCI (0-5 años) - provincia de Condorcanqui y departamento de Amazonas 2012 al 2016.

Adaptado de “Vigilancia-alimentaria, por SIEN - Ministerio de Salud, 2016

(<http://www.portal.ins.gob.pe/es/cenan/cenan-c2/vigilancia-alimentaria-y-nutricional/sistema-de-informacion-del-estado-nutricional>).

Tabla 8

Porcentaje de DCI Según Distritos, Amazonas (Enero - Junio, 2016)

Distrito	Desnutrición crónica infantil	Total general	%
El Cenepa	1,733	3,948	43.9
Nieva	3,008	8,947	33.6
Río Santiago	2,032	6,049	33.6
Total provincia	6,773	18,944	35.8

Nota: Tomado de “Vigilancia alimentaria,” por Sistema de Información del Estado Nutricional, 2018 (<http://www.portal.ins.gob.pe/es/cenan/cenan-c2/vigilancia-alimentaria-y-nutricional/sistema-de-informacion-del-estado-nutricional>)

Asimismo, según SIEN (2016), la anemia afecta al 44.2% de los niños y niñas de la provincia de Condorcanqui; esta cifra supera al promedio regional que es 35% y al promedio nacional que es 32.6%. Como se muestra en la Figura 4, Río Santiago es el distrito que posee el mayor porcentaje de niños y niñas con anemia.

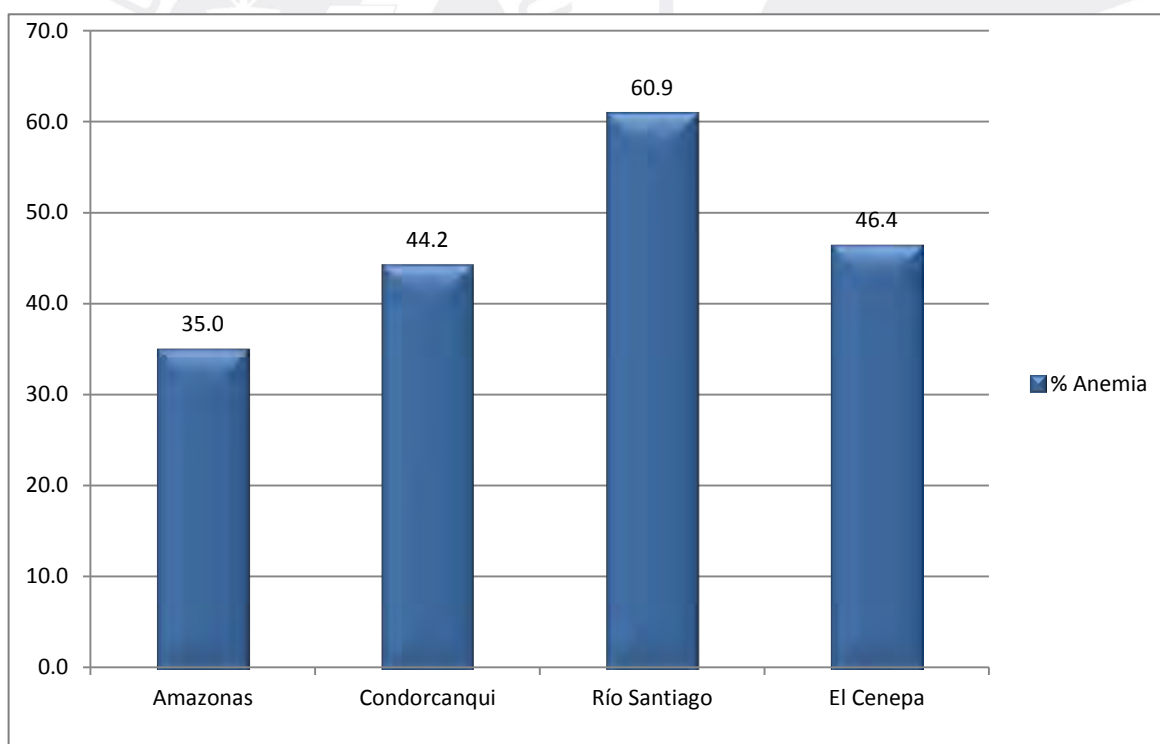


Figura 4. Porcentaje de anemia - Condorcanqui / SIEN 2016.

Tomado de “Vigilancia alimentaria y nutricional/sistema de información del estado nutricional,” por www.portal.ins.gob.pe, 2017

(<http://www.portal.ins.gob.pe/es/cenan/cenan-c2/vigilancia-alimentaria-y-nutricional/sistema-de-informacion-del-estado-nutricional>).

El VIH Sida es otro de los grandes problemas de salud que aquejan a la provincia, debido a que los últimos años se han incrementado los casos registrados y además existe dificultades para afrontarlos desde las estrategias de salud. En esta problemática se ven involucrados diversos factores, como el educativo, cultural, y además las condiciones de vida pues estas propician su crecimiento. Como se muestra en la Figura 5, el distrito de Nieva presenta la mayor cantidad de casos reportados y la tendencia va en crecimiento; y, además, existiendo la posibilidad de casos no reportados (Ministerio de Salud [MINSA], 2016).

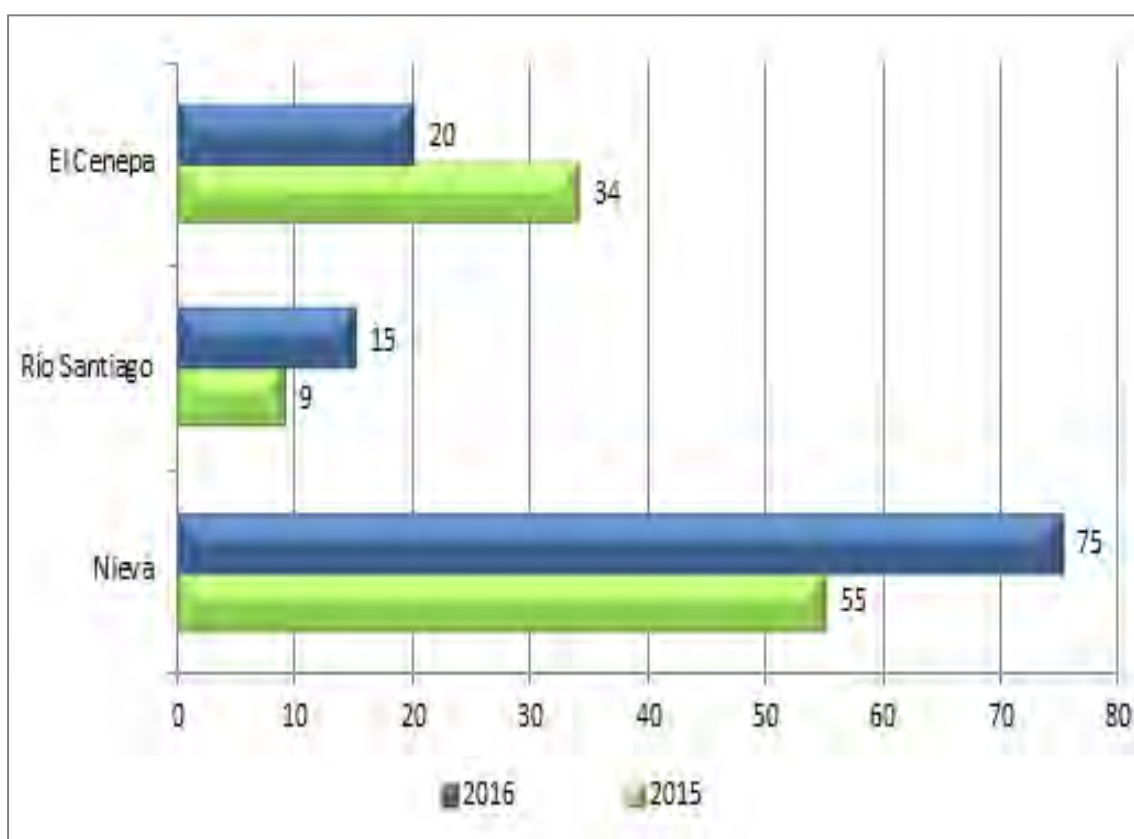


Figura 5. Casos de VIH según distrito y año - Condorcanqui. Tomado de “Red de Salud Condorcanqui,” por MINSA, 2016 (<http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=51¬a=16903>).

La atención de la salud en Condorcanqui se da partir de cuatro microredes (Nieva, Galilea, Huampami y Kigkis) y además de 64 postas médicas. Existe carencia de personal de salud ya que actualmente se cuenta con sólo 216 profesionales (entre médicos, enfermeras, obstetras, odontólogos y psicólogos); sin embargo, se requiere incrementar el

número de estos profesionales y otras especialidades. Por otra parte, se carece de centros de salud con adecuada infraestructura y equipamiento, pues no todos tienen servicios de agua, energía eléctrica, línea telefónica y equipamiento médico. Esta situación empeora además por el difícil acceso geográfico y bajo presupuesto a las comunidades.

Respecto a la educación, según los resultados del censo de Población y Vivienda del INEI (2007), la provincia de Condorcanqui tiene la tasa más alta de analfabetismo de la región Amazonas de la población de 15 años a más (19%); sin embargo, haciendo una comparación de los censos de 1993 y 2007, se puede ver que Condorcanqui registra la mayor reducción de población analfabeta (15.1%). La población de mujeres analfabetas es mayor a la de los hombres con una tasa de 29.6%, mientras que la de los hombres es de 8.6%. La población rural analfabeta representa una tasa de 21.4%, y la urbana 7.1%. En el distrito El Cenepa, la tasa de analfabetismo es de 21.9% que vendría a ser 914 personas, de las cuales 718 (34.9%) son mujeres; el distrito Nieva con 17.6 %, siendo 1, 977 personas, de las cuales 1,515 (27.9%) son mujeres; y el distrito Río Santiago con 19.6% lo que representa a 1,130 personas de las cuales 869 (29.1%) son mujeres (INEI, 2014).

Asimismo, el servicio educativo en la provincia de Condorcanqui presenta problemas constantes de: falta infraestructura, nivel de equipamiento educativo incipiente, difícil accesibilidad, material técnico pedagógico deficiente, recursos humanos o docentes adecuadamente capacitados y no calificados. La infraestructura educativa en toda la provincia también es deficiente sobre todo en los servicios básicos como: baños, aulas, carpetas, sillas y bibliotecas; lo cual influye y afecta la calidad educativa impartida a los alumnos. Además, la inestabilidad del personal docente también representa un gran problema del sistema educativo provincial (Ministerio de Educación [MINEDU], 2016). En las Tablas 9, 10, 11 y 12 se pueden apreciar la dimensión de los problemas antes mencionados con relación a las demás provincias de Amazonas.

Tabla 9

Porcentaje de Atraso Escolar 2016 - Amazonas / ESCALE

Provincia	% Primaria	% Secundaria
Chachapoyas	6.70	9.60
Bagua	14.9	20
Bongará	6.30	11.4
Condorcanqui	17.1	32.5
Luya	11.6	19.5
Rodríguez de Mendoza	7.20	15.7
Utcubamba	7	13.7

Nota: Tomado de “Censo Escolar 2016: Matrícula, Docentes y Local Escolar,” por Estadística de la Calidad Educativa ESCALE, 2016 (http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156).

Tabla 10

Porcentaje de Repetidores 2016 - Amazonas / ESCALE

Provincia	% Primaria	% Secundaria
Chachapoyas	4.40	3.20
Bagua	6.40	4
Bongará	4.30	3.50
Condorcanqui	10.8	7.10
Luya	5.70	2.50
Rodríguez de Mendoza	3.50	3.10
Utcubamba	3.40	2.30

Nota: Tomado de “Censo Escolar 2016: Matrícula, Docentes y Local Escolar,” por Estadística de la Calidad Educativa ESCALE, 2016 (http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156).

Tabla 11

Porcentaje de Profesores Titulados 2016 - Amazonas / ESCALE

Provincia	% Primaria	% Secundaria
Chachapoyas	90.3	83.6
Bagua	75.6	82.6
Bongará	95.4	81.3
Condorcanqui	25.4	33.9
Luya	94.8	79.4
Rodríguez de Mendoza	94.4	85.7
Utcubamba	97.2	93.5

Nota: Tomado de “Censo Escolar 2016: Matrícula, Docentes y Local Escolar,” por Estadística de la Calidad Educativa ESCALE, 2016 (http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156).

Tabla 12

Porcentaje de Locales Públicos con tres Servicios Básicos 2016 - Amazonas / ESCALE

Provincia	Porcentaje
Chachapoyas	72.3
Bagua	30.9
Bongará	67.6
Condorcanqui	4.90
Luya	69.8
Rodríguez de Mendoza	43.8
Utcubamba	57.4

Nota: Tomado de “Censo Escolar 2016: Matrícula, Docentes y Local Escolar,” por Estadística de la Calidad Educativa ESCALE, 2016 (http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156).

Respecto a los medios de transporte, según el Gobierno Regional de Amazonas (2014), en la provincia de Condorcanqui, existe dos formas de transporte vial, el terrestre y el fluvial; el terrestre solo atraviesa la provincia en su zona sur, principalmente en el distrito Nieva; sin embargo, el fluvial es de uso total en los distritos Río Santiago y El Cenepa. El sistema vial terrestre de la provincia está conformado por una red vial de 162.9 kilómetros, y esta se divide nueve rutas: seis vecinales (no registradas), una departamental y dos nacionales. Se carece de vías asfaltadas, la superficie afirmada representa el 74.65%, mientras que la sin afirmar el 20.91%, y trocha carrozable el 4.44% (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2009).

La provincia de Condorcanqui, debido a su ubicación, posee geografía amazónica con características idóneas para la actividad turística ya que posee impresionantes paisajes naturales, con flora y fauna exótica, extensos ríos navegables, bellas quebradas y lagunas, y muchas zonas protegidas; todo ello proporciona al lugar un mágico encanto y aventura; a la vez que es posible establecer contacto cultural con las etnias indígenas que aún conservan intactas sus costumbres, mitos y leyendas, las mismas que se expresan en su folklore, artesanía y hermosa cerámica Awajun, la cual fue declarada Patrimonio Cultural

de la Nación (resolución viceministerial N° 009-2017-VMPCIC-M). Todas estas características especiales le atribuyen un gran potencial para el desarrollo del turismo vivencial, de aventura, científico y cultural; el mismo que se vería fortalecido si se contara con una infraestructura adecuada. En tal sentido, hace falta que las autoridades realicen un completo inventario de los recursos turísticos y propicien un adecuado aprovechamiento; sin embargo, esto representa gran inversión considerando que para acceder a estos lugares en muchos de los casos no existen vías en estado adecuado, solo trochas y caminos de herradura en muy mal estado producto de las condiciones climáticas y al tipo de suelo; dichas vías también se ven amenazadas constantemente por desastres naturales como deslizamientos, huaycos, derrumbes, inundaciones e incluso la misma fauna silvestre (Gobierno Regional de Amazonas, 2014).

1.2. Conclusiones

Condorcanqui es una provincia con alto potencial ya que se encuentra ubicada estratégicamente, posee condiciones climáticas, demográficas y culturales adecuadas para desarrollar el turismo ecológico y cultural; y agricultura; sin embargo, hoy en día es una de las provincias más pobres y con menos desarrollo de la región Amazonas y de todo el Perú. Si bien la actividad agropecuaria tiene relevancia en la economía de la provincia, la misma está supeditada a precios de mercado muy bajos (casi al costo), problemas naturales y escasez de tierras de cultivo debido a la minería ilegal y a la destrucción masiva de la flora y fauna en la zona.

Los servicios de salud, educación e infraestructura son incipientes y aún están pendientes de atender y desarrollar por parte de las diferentes autoridades locales, regionales y nacionales. Asimismo, el inadecuado aprovechamiento de recursos naturales hace que la provincia no obtenga recursos económicos adicionales que le permitan crecer;

además, lo extenso del su territorio y el difícil acceso, le impide una adecuada articulación entre sus distritos y centros poblados.

Se hace necesario entonces, aprovechar el crecimiento sostenible que viene presentando el Perú, identificando nuevas oportunidades o actividades que generen empleo y desarrollo en la zona, actividades como son el turismo de naturaleza y cultural, y el cultivo y comercialización del cacao de alta calidad y especies forestares como el caucho natural se presentan como alternativas interesantes para un desarrollo sostenible, pertinente y sustentable.



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

2.1. Antecedentes

En el Perú los gobiernos locales como es la Municipalidad Provincial de Condorcanqui se encuentran normados por la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, la cual manifiesta en su artículo cuatro que “los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción” (p. 7); asimismo en el artículo cinco dice: “La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país” (p. 8). Es así que, el Perú dentro de su política de descentralización ha promovido un rol protagónico para los gobiernos locales, a decir del artículo 42 de la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización, Ley 27783, por el cual les corresponde a los gobiernos locales “formular, revisar y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad” (p. 34), dicha actividad constituye competencia exclusiva de cada gobierno local.

Es importante hacer hincapié que a nivel regional el Gobierno Regional de Amazonas (2017) aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 en el cual contempla para la Región Amazonas: una breve referencia del análisis y diagnóstico de la situación actual de cada una de sus provincias y la problemática institucional, el proceso de Planificación Estratégica, los lineamientos de las política para la Gestión Institucional, y la Previsión Presupuestal Multianual, para el logro de los objetivos estratégicos, actividades y proyectos; siendo de este modo un importante instrumento de planificación que orienta las políticas regionales con incidencia directa en la provincia de Condorcanqui.

La provincia de Condorcanqui está en un proceso de actualización de su plan de desarrollo, específicamente del Plan de Desarrollo Local Concertado, sus alcances están

limitados a la elaboración de un plan con datos descriptivos y narrativos; sin embargo, se observa una ausencia de análisis minucioso de los datos estadísticos y los problemas que lo originan, sumándose una deficiencia con relación a la evaluación de sus reales potencialidades y amenazas, de este modo dicho plan no es eficaz para el logro de los objetivos de desarrollo de la población de los distritos y de la provincia en su conjunto; bajo este plan la visión que ellos proponen para el desarrollo sostenible de la provincia, es la siguiente: Ser una provincia modelo de frontera intercultural, agroforestal, líder e innovadora en la producción orgánica y manejo ecológico y sostenible de sus recursos como son los forestales, pecuarios y acuícola; promotor del ecoturismo así como turismo vivencial; donde los ciudadanos de la región tengan accesos a los servicios básicos y logren una mejora en la calidad de vida, así como lograr una convivencia armoniosa con los pueblos indígenas originarios; asimismo lograr la integración de la provincia con vías de comunicación confiables y con respeto del medio ambiente.

La visión de la Municipalidad Distrital de Condorcanqui presenta algunos vacíos, considerando el modelo de D'Alessio (2015) (ver Tabla 13). Por ejemplo: (a) no presenta visión de futuro; (b) no existen detalles de un horizonte en un tiempo determinado; (c) es ignorada por la totalidad de la población; y (d) no consta de elementos claros que permitan que sean alcanzables y por consiguiente son de difícil implementación en el presente. Con estas características como visión se concluye que muestra ciertas dudas para un proceso tan estratégico y fundamental como es el de toma de decisiones al momento de implementar el Plan Estratégico de Desarrollo.

Otro elemento de mucha importancia en el proceso de planificación estratégica es la misión, la misma que fue propuesta por la Municipalidad de Condorcanqui de la siguiente manera: Se promoverá el fortalecimiento de las instituciones democráticas locales, el orden institucional y respeto del estado de derecho; con la involucración a los sectores varios

Tabla 13

Tabulación de la Visión Institucional Actual, Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Elementos de la Visión	Resultado de análisis
Ideología central	No
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, conveniente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	No
Proyectada a un alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

Nota. Adaptado del "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México

para hacer del municipio de Condorcanqui un referente nacional de gestión con iniciativas de concertación social y buscando alianzas estratégicas que promuevan la excelencia en la administración de la inversión social, a través de un manejo empresarial, social y responsable de los recursos. La misión debe de contener nueve características básicas (D'Alessio, 2015), se observa que la misión institucional no está adecuadamente planteada, puesto que no cumple con algunos de los puntos manifestados en la Tabla 14.

Tabla 14

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Actual de la, Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Componentes de Pearce	Resultado de análisis
Clientes-Consumidores	Sí
Productos: Bienes y Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	No
Objetivos de la organización, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía de la organización	No
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México

2.2. Visión

Es de suma importancia tener una visión eficazmente estructurada, que sea entendible y se interiorice por la totalidad de ciudadanos de la provincia de Condorcanqui. Por lo tanto, todas las características descritas en la Tabla 15 no se deben omitir; en tal sentido, se propone como visión lo siguiente: El 2027, la provincia de Condorcanqui será el principal destino turístico de naturaleza y de cultura de la región Amazonas; mejorando la calidad de vida de sus pobladores, a través de la producción de sus principales recursos como son el cacao orgánico y el caucho natural, bajo el principio de conservación de la biodiversidad, y respetando los medios de vida tradicionales, costumbres y a los pueblos indígenas.

2.3. Misión

La misión deberá manifestarse de forma clara y capaz de convencer; deberá tener relación con la visión propuesta y cumplir los nueve componentes indicados en la Tabla 16, lo que permitirá entender el objetivo final de la provincia. De esta manera, teniendo en consideración la visión propuesta se logra definir la misión de la provincia de Condorcanqui como: Gestionar y desarrollar de manera eficiente, competitiva y socialmente responsable las actividades económicas de Condorcanqui, basadas en el turismo y la producción del cacao y caucho natural como motores de la economía local; con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores; respetando el medio ambiente y el legado cultural de los pueblos originarios.

2.4. Valores

Teniendo en consideración lo manifestado para la visión y misión de la provincia de Condorcanqui, los valores que se proponen son los siguientes:

Integridad. Es la base fundamental de toda organización, teniendo como base a valores como: la ética, el honor, la honestidad, la seriedad, la verdad en los servicios que la

municipalidad brinda. Promoviendo el respeto por de las leyes y el ordenamiento jurídico en el ámbito local, regional y nacional.

Tabla 15

Tabulación de la Visión Institucional Propuesta para la Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Componentes de Pearce	Resultado de análisis
Ideología central	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, conveniente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Sí
Proyectada a un alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

Nota. Adaptado del "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México

Tabla 16

Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Componentes de Pearce	Resultado de análisis
Clientes-Consumidores	Sí
Productos: Bienes y Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado del "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México

Respeto por los ciudadanos y compromiso con su desarrollo sostenible. El trato justo, la equidad y el respeto de los derechos de la población norman las relaciones humanas. Se valora la rica y basta diversidad cultural de la provincia para lograr generar oportunidades para el desarrollo sostenible de toda la provincia.

Responsabilidad Social y Ambiental. Se busca lograr la sostenibilidad de las diversas actividades, buscando el menor impacto en el ecosistema de la provincia y en el bienestar de los todos involucrados. Es permanente el compromiso asumido y la participación en mejorar la condición de la sociedad.

Espíritu emprendedor. Se tiene como característica estar permanentemente en la búsqueda de la mejora tecnológica y las mejores prácticas para el logro de un desempeño superior de la organización.

Manejo eficiente de recursos. El manejo eficiente de recursos en la provincia de Condorcanqui significa invertir de forma eficaz y rentable los recursos, sin mostrar opulencia.

Orientación al usuario. El enfoque está en fomentar y desarrollar permanentemente relaciones de largo plazo con los usuarios, brindándoles siempre un servicio calidad. Buscar permanentemente la mejor comunicación con los pobladores, en base a comprender sus necesidades y realizar esfuerzos por lograr superar sus expectativas.

2.5. Código de Ética

El código de ética permite establecer de manera concreta lo que representa una conducta correcta, además de manifestar tanto los deberes y derechos del empleado público. En ese sentido, el código de ética propuesto para la provincia de Condorcanqui tiene como fundamento legal la Ley de Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento (Ley 27815); y manifiesta lo siguiente: (a) Fomentar y desarrollar cada actividad respetando y cumpliendo lo establecido en la Constitución Política del Perú, decretos supremos, leyes, reglamentos, códigos del Estado peruano y normas vigentes; (b) usar los recursos de manera eficiente (ciudadanos, bienes de capital, dinero, recursos inmateriales como el saber ancestral de los habitantes de pueblos originarios) de Condorcanqui para cumplir con la misión y visión planteada; (c) brindar un ambiente libre de discriminación y sesgo, otorgando un trato igualitario y cordial a todas las personas sin importar su origen, creencias y lengua; (d)

fomentar y lograr cada día la participación de los pobladores en procesos como el presupuesto participativo que contribuyen en la toma de decisiones que afectan a toda la ciudadanía; (e) ofrecer calidad en los servicios prestados a los pobladores; y (f) Desarrollar y potenciar actividades económicas basadas en un desarrollo sostenible, respetando el medioambiente y la sociedad.

2.6. Conclusiones

Al establecer la visión, la misión, los valores y el código de ética para la provincia de Condorcanqui se tienen elementos básicos de planificación estratégica para llegar a los objetivos planteados, así como las políticas y estrategias sociales para el adecuado y óptimo desarrollo del presente plan estratégico. Con los elementos de la planificación estratégica; es decir, la visión y misión de Condorcanqui establecen la situación deseada que se espera conseguir teniendo un enfoque a largo plazo al 2027, consiguiendo así el desarrollo de la provincia y el bienestar de sus habitantes. Es preciso indicar que los valores y el código de ética establecidos van a ser la guía para las futuras políticas y acciones del gobierno local, para lograrlo es importante que la institución logre concientizar y sensibilizar a sus integrantes para que se apropien de los valores y el código de ética; y con lo cual se logrará tener una cultura común.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa está enfocada a la investigación y exploración del entorno, así como el análisis de la provincia de Condorcanqui. El objetivo es obtener información confiable que permita el planteamiento de estrategias con el fin de aprovechar las ventajas generadas por las oportunidades; asimismo, eludir o mitigar el efecto de las amenazas del entorno. La evaluación externa de Condorcanqui considera el análisis tridimensional de las naciones, análisis competitivo del país y análisis PESTE; esto permitirá la formulación de la matriz de evaluación de factores externos [MEFE] y posteriormente de la matriz del perfil competitivo [MPC] y matriz de perfil referencial [MPR].

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Se analizará a través de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional; y (c) los principios cardinales. Todo el análisis se cierra sobre la provincia de Condorcanqui.

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

Al nivel del país; los intereses nacionales fueron tomados teniendo en consideración el Plan Bicentenario elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), en donde se estableció seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, los cuales son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. Estos intereses se encuentran listados en la Tabla 17, adicionalmente se indican los intereses de otros países; además, se analiza si son opuestos o comunes.

El Perú en materia de intereses nacionales presenta principalmente el interés de Derechos humanos fundamentales y la dignidad de las personas, lo cual constituye el sentido vital común con los intereses de los países de Bolivia y Colombia, así como los

Estados Unidos y los países de la Unión Europea. En cuanto a Desarrollo regional e infraestructura es de carácter vital, interés común Brasil, China y Bolivia. En cuanto a Recursos naturales y ambiente es de carácter importante, interés común con Brasil y Bolivia; siendo de intereses opuestos con Chile.

Tabla 17

Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú

interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Eje 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		*Colombia, Bolivia, U.E., EE.UU.		
Eje 2. Oportunidades y acceso a los servicios		*Bolivia, U.E., EE.UU.	*Brasil, Chile	
Eje 3. Estado y gobernabilidad		**Chile	*Bolivia, Brasil, Argentina, Ecuador	
Eje 4. Economía, competitividad y empleo		*China, EE.UU.	*Ecuador, Chile, Colombia, Bolivia, Brasil	
Eje 5. Desarrollo regional e infraestructura		*Brasil, China, Bolivia		
Eje 6. Recursos naturales y ambientales		*China, EE.UU., U.E.	*Brasil, Bolivia	**Chile

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional del Perú se analizará considerando los siete dominios: (a) el demográfico; (b) el geográfico; (c) el económico; (d) el tecnológico; (e) el histórico-psicológico-sociológico; (f) el de organización-administración; y (g) el militar.

Demográfico. Según lo manifestado por el INEI (2017), la población en el Perú a fines del año 2017 fue de aproximadamente 31'800,000 habitantes. Asimismo, según el documento *Perú estimaciones y proyecciones de población 1950-2050* del INEI (2001) y según la metodología de hipótesis alta, la población al 2030 será de 40'764,560; con una tasa de crecimiento de 12.44% (p. 36).

Según el estudio de CPI Perú Población 2017 (2017), en cinco regiones del país se concentran más del 50% de la población, siendo estas: Lima (11'181,700), La Libertad (1'905,300), Piura (1'873,000), Cajamarca (1'537,200) y Puno (1'442,900). Además, la densidad poblacional del Perú según documento *Perú Síntesis estadística 2016* elaborado por INEI (2016) es de 24.6 habitantes por Km²; se concentra más en las zonas urbanas, los pobladores de las zonas rurales migran a las zonas urbanas en busca de mayores oportunidades de desarrollo, generando desabastecimiento de recurso humano para el desarrollo de las zonas rurales. Asimismo, la mayor densidad poblacional se concentra en los departamentos ubicados en la costa; en primer lugar, la provincia constitucional del Callao con 7'046.43 habitantes por km²; en segundo lugar, se encuentra Lima con 286.71 habitantes por km²; en tercer lugar, Lambayeque con 87.76 habitantes por km²; en cuarto lugar se encuentra La Libertad con 73.82 habitantes por km²; en quinto lugar Piura con 52.12 habitantes por km²; y en sexto lugar, se encuentra Tumbes con 51.53 habitantes por km².

Al realizar un análisis histórico de la población; se infiere que la pirámide de la población peruana ha variado desde 1950, donde tenía una estructura de país joven con la base más amplia en edades de niños menores de cero a cuatro años, reduciendo conforme sube a edades de adultos mayores. Para el año 2015 la estructura de la pirámide ha variado, con una mayor base desde niños de cero años hasta jóvenes de 19 años, esto debido a la reducción de mortalidad de niños, donde comienza a reducirse para los demás niveles. El crecimiento poblacional para el año 2025 muestra una base más rectangular, con tramos similares hasta los 34 años; es decir, tiende hacia el envejecimiento demográfico de la población; en el Perú dentro diez años, los adultos mayores de 60 y más años pasarán de 3 a 4,3 millones, en tanto los jóvenes se mantendrán en 8 millones (INEI, 2015a) (ver Figura 6).

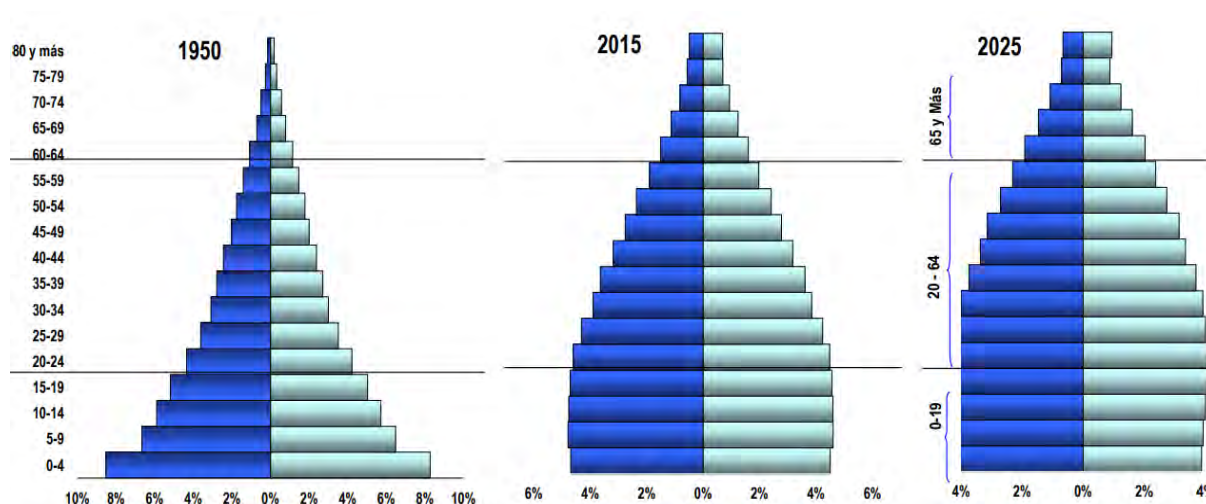


Figura 6. Pirámide de la población Peruana 1950, 2015 y 2025.

Tomado de (Publicaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

En el Perú al 2015, la esperanza de vida al nacer en promedio fue de 75 años para ambos sexos; siendo en las mujeres 77 años y en los hombres 72 años. Con relación a la pobreza, el 22.7% de la población del país se encontraba en esta situación y el 4.3% en extrema pobreza, siendo los más vulnerables, los niños, las niñas y los adolescentes privados de oportunidades, de una mejor educación, acceso a servicios básicos y buena alimentación que permitan su bienestar y desarrollo en la adultez (INEI, 2015b).

Asimismo, según el *Informe Salud en las Américas* de la Organización Panamericana de la Salud (2017), se indica una esperanza de vida de 75.1 años; lo que representa un crecimiento sostenido en los últimos años.

Geográfico. El Perú se ubica en la parte occidental y central de América del Sur, limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico. Con una superficie de 1'285, 215.60 km² de terreno y 200 millas marinas; ocupando el puesto 21 en extensión territorial a nivel mundial; y se ubica en una zona geográfica que por su latitud es tropical, entre el 0° y 18° Sur. El Perú es calificado como un país privilegiado al contar con once eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 existentes en la tierra. Asimismo, cuenta con

una variedad de paisajes como desiertos, glaciales, selvas tropicales, valles interandinos; así como climas variados y amplia diversidad de recursos naturales (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018).

En el territorio peruano se pueden distinguir tres regiones: costa, sierra y selva. La Costa ocupa un área de 136,232.85 km² (10.6% del territorio nacional); la Sierra ocupa un área de 404,842.91 km² (31.5% del territorio nacional); y la Selva, con 754,139.84 km², siendo la más representativa, ocupando el 57.9% del territorio nacional, superficie que constituye cinco veces mayor que la Costa y el doble de la Sierra. El Perú tiene un territorio marítimo que alcanza las 200 millas (320 km) desde la orilla del mar, abarcando una vasta área de más de 600,000 km², prácticamente la mitad del área continental del Perú (MINAGRI, 2018).

Debido a la posición geográfica del Perú, constituye una importante salida natural hacia el pacífico de los estados del oeste de Brasil; asimismo, para los demás países de la cuenca del Pacífico.

Económico. La economía peruana está basada principalmente en las exportaciones de minerales y productos agroindustriales, lo que permitió que las exportaciones crecieran en el 2017 alcanzando la cifra de US\$ 44,058 millones; esto representa un crecimiento de 22.7% respecto al 2016. Los principales socios comerciales del Perú el 2017 referente a la oferta primaria fueron la República Popular China, Estados Unidos, Suiza, India y Corea del Sur, representando 64.3% del total. Asimismo, los principales destinos de la oferta de productos no tradicionales fueron los Estados Unidos, Países Bajos, Ecuador y Chile (“Perú aumentó sus exportaciones en 22.7% al cierre del 2017, ¿cuánto es su valor?,” 2018).

Según el Banco Mundial [BM] (2018a), el 2017 el Perú tuvo un PBI de 2.6 %, este resultado lo ubicada por debajo de Argentina que tendría un PBI de 2.7%; sin embargo, estaría en una mejor posición respecto a México (1.9%), Colombia (1.8%) y Chile (1.7%); el

pronóstico para el 2018 es del 3.8%; esta cifra constituyen una fortaleza económica que permiten convertir al país en atractivo para los inversionistas (ver Tabla 18).

Tabla 18

Evolución y Proyección del PBI en América Latina del 2015 al 2020 en Porcentaje

PBI a precios de mercado (USD de 2010)	2015	2016	2017e	2018p	2019p	2020p
Argentina	2,6	-2,2	2,7	3,0	3,0	3,2
Belice	2,9	-0,8	0,8	2,2	1,7	1,7
Bolivia	4,9	4,3	3,9	3,8	3,4	3,3
Brasil	-3,5	-3,5	1,0	2,0	2,3	2,5
Chile	2,3	1,6	1,7	2,4	2,7	2,8
Colombia	3,1	2,0	1,8	2,9	3,4	3,4
Costa Rica	4,7	4,3	3,9	3,6	3,5	3,5
Ecuador	0,2	-1,5	1,4	0,8	0,9	1,0
El Salvador	2,3	2,4	2,1	1,8	1,8	1,9
Granada	6,2	3,9	2,4	2,2	2,1	2,1
Guatemala	4,1	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5
Guyana	3,1	3,4	2,9	3,8	3,7	3,7
Haití	1,2	1,4	1,1	2,2	2,5	2,5
Honduras	3,6	3,6	4,1	3,6	3,5	3,5
Jamaica	0,9	1,4	1,4	1,8	2,0	2,0
México	3,3	2,9	1,9	2,1	2,6	2,6
Nicaragua	4,9	4,7	4,5	4,4	4,4	4,4
Panamá	5,8	4,9	5,5	5,6	5,6	5,7
Paraguay	3,0	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0
Perú	3,3	4,0	2,6	3,8	3,8	4,0
República Dominicana	7,0	6,6	4,5	4,9	4,7	4,7
Sana Vicente y las Granadinas	1,4	1,9	2,5	2,7	2,8	2,8
Santa Lucía	2,0	0,9	2,0	2,2	1,8	1,8
Surinam	-2,7	-5,1	0,0	2,2	1,2	1,2
Trinidad y Tobago	-0,6	-5,4	-3,2	1,9	2,2	1,6
Uruguay	0,4	1,5	2,5	2,8	3,2	3,2
Venezuela, Rep. Bol.	-8,2	-16,1	-11,9	-4,2	0,6	0,9

Nota: Tomado de "Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe" por Banco Mundial, 2018. Donde e=estimación; p=pronóstico. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

Tecnológico-científico. Según el análisis del *Informe Global de Competitividad 2017 – 2018* de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], el Perú está ubicado en el puesto 72 del ranking mundial en competitividad y se mantuvo en el puesto 88 del pilar disponibilidad tecnológica; además, retrocedió tres puestos respecto al año anterior en el pilar de innovación, encontrándose en el puesto 119; evidenciando el bajo nivel en estos pilares en comparación a otros países de América Latina (SNI, 2018).

Organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], han manifestado que los países en vías de desarrollo invierten menos del 1% de su PBI en investigación y desarrollo (I+D), mientras que los países industrializados destinan alrededor de 1.5 a 2.5% de su PBI. Específicamente el Perú invierte 0.14 % del PBI en actividades de investigación y desarrollo, encontrándose rezagado en comparación a los países de la región y América Latina (en América Latina el promedio es 0.7). Adicionalmente, de este 0.14 % del PBI, la mayor parte está destinada a la investigación básica y aplicada; en cambio en otros países como los de la OCDE (Alemania, Canadá, Chile, Estados Unidos, Suiza, Corea del Sur, Japón, entre otros), entre el 60% a 70% está dirigido al desarrollo tecnológico (“Perú invierte en innovación hasta 10 veces menos que otros países de la Alianza del Pacífico,” 2017).

Estudios realizados por el Fondo Monetario Internacional [FMI] han demostrado que aumentar la inversión en I+D un 40% podría elevar el PBI de las economías desarrolladas en 5% a largo plazo y hasta un 8% a nivel mundial; asimismo, un aumento de la inversión del 1% en innovación tecnológica a nivel de productos, puede aumentar el PBI en 0.35% y el empleo en 0.2%. Claramente el Perú se encuentra rezagado, la falta de inversión en I+D, es un factor que hace que el país sea un simple exportador de commodities, desperdiciando su potencial como exportador de productos y servicios de clase mundial; países sin recursos naturales como Singapur, Corea del Sur, Suiza, Alemania y Japón, han logrado un desarrollo

sostenible o han combinado la riqueza de los recursos naturales gracias la inversión en I+D. En ese sentido, es necesario que los sucesivos gobiernos independientemente de su tendencia política continúen con políticas de inversión en I+D como herramienta para el desarrollo sostenible y diversificación de la economía peruana.

Histórico-psicológico-sociológico. El potencial histórico del Perú se ve fortalecido por el legado cultural de sus antepasados, desde las culturas pre-Incas y la cultura Inca hasta la influencia hispánica y las emigraciones de origen asiático y europeo; los cuales legaron un gran patrimonio cultural material e inmaterial que permite en la actualidad mostrar al mundo su gran y variada riqueza cultural. Es así que, el Perú cuenta con 12 lugares inscritos en la lista de patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO: Ciudad del Cusco, Santuario Histórico de Machu Picchu, Sitio arqueológico de Chavín, Parque Nacional Huascarán, Zona Arqueológica de Chan Chan, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Lima, Parque Nacional Río Abiseo, Líneas y Geoglifos de Nazca y de Palpa, Centro Histórico de Arequipa, Ciudad Sagrada de Caral-Supe y el Qhapaq Ñan sistema vial andino (Ministerio de Cultura, 2018).

Asimismo, se cuenta con once manifestaciones culturales declaradas patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO: Sistema Tradicional de Jueces de Agua de Corongo, la Danza del Wititi del valle del Colca, a Fiesta de la Virgen de la Candelaria en Puno, Conocimientos, técnicas y rituales vinculados a la renovación anual del puente Q'eswachaka, la Peregrinación al Santuario del Señor de Qoyllurit'i, la Danza de las Tijeras, la Huaconada (danza ritual de Mito), el arte textil de Taquile, el patrimonio oral y las manifestaciones culturales del pueblo Zápara en Perú y Ecuador, patrimonio cultural inmaterial de las Comunidades Aymaras en Bolivia, Chile y Perú y Oraciones cantadas del pueblo Huachipaire (Ministerio de Cultura, 2018).

Organizacional-administrativo. El Perú es un país soberano siendo el jefe de

Estado el presidente de la república. La organización del Estado peruano está constituida por el Poder Ejecutivo (lo conforman el presidente y dos vicepresidentes), el Poder Legislativo (parlamento unicameral, conformado por 120 miembros) y el Poder Judicial (lo conforma la sala penal nacional, la corte suprema, y cortes superiores). Cada uno de estos poderes es autónomo en su gestión, lo que permite el equilibrio de poderes como base de un estado democrático. La división política del Perú, comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao) y 1, 854 distritos. El departamento de Lima tiene el mayor número de distritos (171), seguido de Ancash (166), Cajamarca (127), Junín (123), Ayacucho (117), Cusco (110), Arequipa y Puno con 109 distritos, cada uno (INEI, 2015b).

Militar. El Perú tiene como uno de sus intereses fundamentales la seguridad de su territorio y soberanía nacional; siendo las Fuerzas Armadas del Perú los principales responsables de esta tarea. Está conformada por el Ejército del Perú, la Fuerza Aérea del Perú y la Marina de Guerra del Perú, supeditados por el Ministerio de Defensa; y deben de cumplir los siguientes roles estratégicos: (a) Garantizar la independencia; soberanía e integridad territorial (rol principal); (b) participar en el orden interno; (c) participar en el desarrollo nacional; (d) participar en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres; y (e) participar en la política exterior. Estos roles estratégicos requieren de un conjunto de capacidades militares que permitan y aseguren su cumplimiento adecuado y suficiente; en ese sentido, los factores que sustentan las capacidades militares son: Equipamiento, Organización, Personal, Infraestructura, Educación, Logística, Doctrina e Instrucción y Entrenamiento.

3.1.3. Principios cardinales

Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y

presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de enemigos; y son la base de la política exterior; es decir, lo que debe hacer una Nación para alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. En esta nueva dinámica económica los sectores industriales y de comercio están cambiando rápidamente producto de la globalización, esto está generando cambios profundos en las sociedades estructurales, en la sociedad apresurando la economía y mercados. En ese sentido según lo expresado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus diversos Tratados de Libre Comercio [TLC] con los países de China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile y Cuba; con los países del Mercado Común del Sur [MERCOSUR] Argentina, Brasil y Paraguay; así como con el bloque La Alianza del Pacífico entre ellos México, Colombia y Chile (MINCETUR, 2018).

La apertura económica del Perú ha permitido acceder a mercados internacionales con una variedad de productos como: minerales a China, productos agrícolas (espárragos, paltas, cacao, entre otros) a mercados asiáticos y Europa; esto le permitió aprovechar los altos precios de estos productos, obteniendo el Estado beneficios como canon y tributos; así como, mayor dinamismo de la economía nacional. Adicionalmente, en la actualidad se viene negociando un TLC con India, uno de los mayores mercados en el Asia.

Lazos pasados y presentes. Es importante destacar que la cultura y costumbres han ido evolucionando a lo largo de historia; la ancestral cultura Inca fue influenciada por la cultura española en el periodo posterior a la conquista y durante la época colonial; asimismo, se nutrió de la emigración africana; esta cultura mestiza contribuyó a crear la identidad peruana; posteriormente la inmigración china y en menor medida la japonesa, y

la italiana; contribuyeron a crear la actual cultura e identidad peruana. Producto de este mestizaje se originó la gastronomía la cual es reconocida a nivel mundial y el folklore afroperuano.

Por otro lado, durante el transcurso post independencia hasta el siglo XX, el Perú mantuvo diferendos limítrofes con todos los países limítrofes; sin embargo, actualmente estas diferencias se encuentran superadas y el Perú se encuentra integrado a través del comercio bilateral, así como por bloques de integración regional.

Contra balance de los intereses. El Perú viene afianzando sus lazos con los países limítrofes como Chile y Colombia; y también con México (con los cuales conforma la Alianza del Pacífico); además tiene TLC con las dos primeras economías del mundo, Estado Unidos y China; fortaleciendo la posición del Perú dentro del contexto mundial como destino de inversiones y como exportador de bienes y servicios en ambos lados.

Conservación de los enemigos. El Perú en el pasado mantuvo conflictos bélicos con los países fronterizos; sin embargo, hoy en día mantienen buenas relaciones en beneficio de todos; es así que se debe aprovechar esta situación para convertir a estos países en aliados; esto permitiría unir esfuerzos para luchar contra enemigos comunes como la minería ilegal, la trata de personas, la pobreza, el cambio climático, la corrupción, el lavado de dinero, el narcotráfico, el terrorismo internacional, entre otros problemas; tomando en consideración que antiguos enemigos pueden unir las ventajas competitivas de cada país creando sinergias a fin de atraer inversiones, generando oportunidades de desarrollo que permitan crear valor añadido a la producción de bienes y servicios.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Condorcanqui

El desarrollo de la economía de cada región está relacionado al desarrollo de la economía del país; es por eso que el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] dicta los lineamientos que deberán implementar los Gobiernos Regionales, Departamentales,

Provinciales y Distritales. La política fiscal, monetaria y cambiaria; en resumen, la estrategia que asuma el Gobierno Central afecta a los planes estratégicos de las provincias; por lo que el plan estratégico para Condorcanqui no se deberá desconocer o estar desconectados de los intereses, potencial y principios cardinales del país.

Considerando el análisis tridimensional de las naciones, el Perú está regido por el cumplimiento de sus intereses nacionales, tales como: la defensa de los derechos fundamentales y dignidad de las personas, el desarrollo regional, la competitividad, el empleo, el acceso a los servicios, y defender los diferentes recursos naturales y ambientales. Asimismo, para los inversionistas nacionales e internacionales el Perú tiene una economía atractiva lo cual debería impactar en el desarrollo de Condorcanqui, debido a que cuenta con factores claves como una ubicación geográfica estratégica hacia los países de la cuenca del Pacífico y su ubicación central occidental en Sudamérica.

La apertura de la economía peruana a través de los TLC debe de promover un mayor intercambio comercial. En ese sentido y de acuerdo con la visión planteada para Condorcanqui, esta puede mejorar su oferta exportable de productos (cacao, caucho natural, etc.) y servicios turísticos (la promoción del patrimonio cultural y riqueza natural, la diversidad de flora y fauna); estas acciones permitirán incrementar la cantidad de empleos adecuados; y como consecuencia mejorar los niveles de vida de la población en aspectos como salud, educación, economía y la capacidad adquisitiva.

En lo referente a la relación con otros países, la provincia de Condorcanqui ha sido favorecida por las buenas relaciones del Perú; esto ha permitido un comercio bilateral del distrito de Rio Santiago con algunas provincias ecuatorianas limítrofes.

3.2. Análisis Competitivo del País

Este análisis se realizó tomando en cuenta el rombo de la ventaja nacional desarrollado por Porter en 1990, el cual consta de cuatro atributos: (a) condiciones de los

factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares para análisis en el Perú y el desarrollo sostenible de la provincia de Condorcanqui; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Para el análisis de los factores se utilizó el Ranking Doing Business 2018 elaborado por el Banco Mundial; el mismo que indica que el Perú cayó al puesto 58 (69.45 puntos) de 190 países. Este ranking clasifica a los países por las facilidades que brinda a la actividad empresarial. A nivel de América Latina, el país se ubica en la tercera posición, por debajo de México y Chile, que se ubican el puesto 49 y 55, respectivamente. En referencia a la obtención de crédito, el Perú se ubica en el puesto 20; asimismo, respecto al pago de impuesto, se ubica en el puesto 121; lo que muestra que se presentan desafíos para seguir con la modernización del sistema estatal de pago de impuestos así como la declaraciones al seguro social; en lo referente a la apertura de un negocio, se ubica en la posición 114; lo que muestra que es necesario implementar mejoras para optimizar los tiempos, costos, capital mínimo requerido y procedimientos con la finalidad que una empresa pueda operar formalmente (ver Figura 7) (Romainville, 2017).

Debido que el actual modelo económico del país está basado en un modelo exportador, se viene negociando tratados de libre comercio con países como India; además el Perú forma parte del Tratado Integral y Progresista de la Asociación Transpacífico [CPTPP], suscrito con Chile, Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam (“Perú firma acuerdo de Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico,” 2018). Gracias a la apertura de los mercados especialmente por los TLC, a enero del 2018, las exportaciones alcanzaron US\$ 3’983,000, monto superior en 20.6% al de enero del 2017; logrando que la balanza comercial registre un superávit de US\$ 592’000,000, que es mayor en US\$ 258’000,000 respecto al mismo

mes del 2017, conservando un comportamiento positivo desde julio de 2016 (“BCR: superávit comercial alcanza los US\$ 592 millones en enero de 2018,” 2018).

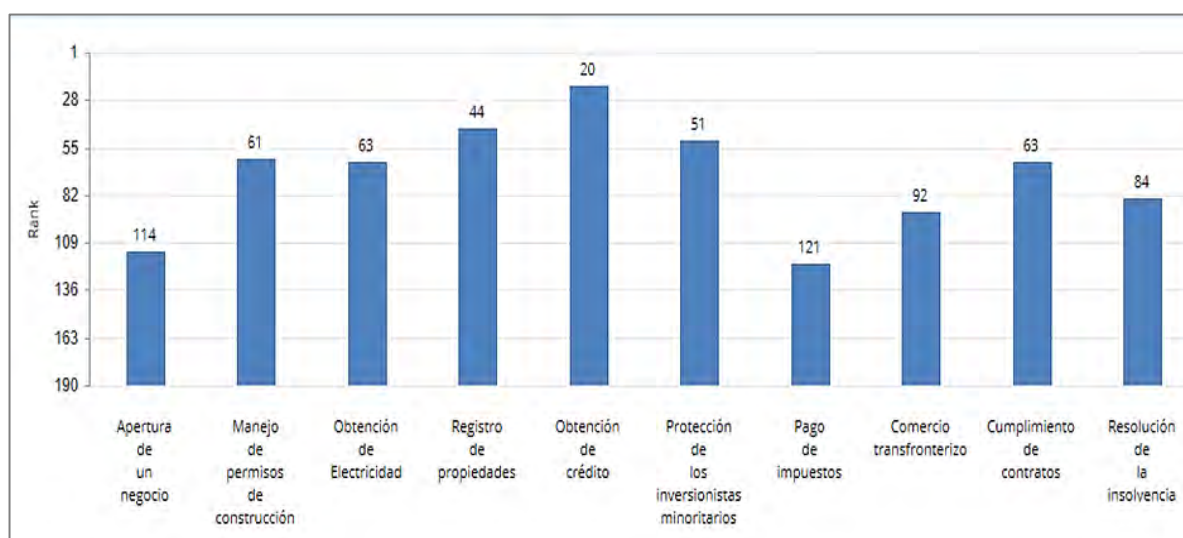


Figura 7. Posición del Perú en los factores de facilidad para hacer negocios. Tomado de “Doing Business,” por World Bank, 2018 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>).

Por otro lado, el Perú posee un gran potencial turístico, según lo manifestado por los reportes estadísticos del sector turismo por el MINCETUR, las divisas generadas por el turismo receptivo en el 2015 fueron de US\$ 4,140, así como el 2016 fueron de US\$ 4'303,000. En lo referente a los arribos de turistas extranjeros en el 2015 fueron de 3'455,709 y el 2017 de 3'744,461 (PromPeru, 2018).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento sostenido de la economía peruana, así como la estabilidad política en los últimos años ha permitido que el mercado peruano sea considerado atractivo para los inversionistas locales y extranjeros. Según Soler (2017), luego de una baja notoria que se dio en los niveles de confianza del consumidor peruano hacia fines de 2016, donde el índice alcanzó un valor de 96 puntos; el último sondeo correspondiente al segundo trimestre de 2017 indica un aumento de un punto, que lleva al país a obtener un valor de 97. A pesar del panorama económico positivo y pronóstico para el resto del año, los consumidores aún

conservan un sentimiento de incertidumbre que adquirieron en el primer trimestre de 2017, debido al deterioro de las oportunidades laborales formales, al aumento de los empleos informales, la inestabilidad política y el efecto social en el norte luego de los huaicos. Todo esto se refleja en una caída de los indicadores de consumo que se acelera en meses recientes. 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. Los tres principales riesgos que tuvo el país para el año 2017 fueron: (a) una desaceleración de la economía global en especial la de China; (b) un incremento de la tasa de política monetaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos [FED]; y (c) El cambio de políticas de Estados Unidos. Estos tres escenarios desaceleraron la inversión privada, incrementaron la aversión global al riesgo y frenaron la demanda interna del país.

Asimismo, existe una demanda creciente por productos de origen orgánico y de manejo sustentable; enfocado en este mercado, se ha identificado la oferta exportable de la provincia de Condorcanqui en mercados potenciales en países de la Unión Europea (específicamente Países Bajos, Bélgica e Italia); Estados Unidos para el cacao. Igualmente, se ha identificado al caucho natural o Shiringa con alto potencial en el mercado interno, ya que actualmente el Perú es importador de este producto en sus diferentes presentaciones, la producción de caucho natural enfocada al sector de comercio justo y sostenibilidad ambiental responsable, podrían aportar al desarrollo de la provincia.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Los objetivos en el corto y largo plazo, así como las metas planteadas para la provincia de Condorcanqui están fuertemente enlazados al crecimiento de la económica del país, así como la de los clústeres y el papel desempeñado por los diversos grupos de interés. La rivalidad interna entre las diversas provincias del Perú constituye un factor favorable para preparar a las regiones para un entorno competitivo dentro de un mercado local e

internacional, en los que se compite en aspectos de calidad, rendimiento de hectáreas, costos de producción, costos de transporte, entre otros.

En el Perú la provincia de Condorcanqui compite con otras provincias de la misma región de Amazonas, provincias de la región San Martín, provincias de la región Junín en la producción de cacao orgánico y de fino aroma; en lo referente al manejo sostenible de recursos forestales con la provincia de Tambopata en Madre de Dios, productora de Castaña de Brasil, que con el apoyo de organismos del Estado y ONGs se está aprovechando sosteniblemente estos bosques. Se debe considerar como un factor importante en la demanda internacional las certificaciones de producto orgánico y cultivos que no promueven la deforestación. En el sector turismo, la competencia es fuerte considerando que hay provincias del Perú con similares atractivos turísticos sin explotar, que tienen la ventaja de contar con mejores vías de comunicación; así como, una infraestructura turística desarrollada y mayor promoción.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los sectores relacionados y de apoyo están referidos a las condiciones que el país ofrece para el desarrollo y organización; así como el desempeño de la competencia (mercado). Estas condiciones son las que determinarán si en un sector económico y/o industrial es posible la generación de competitividad.

El producir valor agregado a la producción nacional (sector manufacturero y agroindustrial) depende de fuertes inversiones por lo que generalmente se exportan productos semifabricados y de inferior valor monetario en comparación al producto final en el mercado de destino. La última década el sector agroindustrial es la que es de más rápido crecimiento gracias a la apertura de diferentes mercados; sin embargo, existe un sector de pequeños agricultores del tipo minifundista que, por la naturaleza de su producción, la falta de acceso a

mercados, su economía a pequeña escala y la falta de conocimientos técnicos, obtienen bajos precios por su producción.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Condorcanqui

De la condición de los factores que tienen una influencia positiva en la generación de la competitividad de la provincia de Condorcanqui están aquellos asociados básicamente al sector agricultura, acuicultura y turismo; sumados a la ubicación estratégica de la provincia al norte del Perú con acceso a mercados de consumo como Lambayeque, La Libertad, Piura y su ubicación en la zona de frontera con Ecuador. Sin embargo, se ha identificado la falta de competitividad en rubros como infraestructura, servicios básicos; así mismo la falta de clústeres regionales del cacao, caucho en el ámbito regional y nacional.

La economía peruana carece de un mercado exigente que fomente la generación de empresas con altos niveles de calidad y enfocadas en la innovación en segmentos más especializados. Con respecto al factor de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; el Estado peruano tiene que generar una legislación y políticas de incentivos que permitan que los inversionistas privados inviertan en Condorcanqui; estas políticas permitirán generar un contexto en donde se reduzcan los costos, agilice y faciliten los trámites para el ingreso de inversión en la provincia. En los sectores afines y auxiliares se puede apreciar que todavía no se han desarrollado en el Perú, por lo que es conveniente identificar los sectores más representativos para el desarrollo de Condorcanqui y generar estrategias para potenciar los sectores afines y auxiliares (elaborar productos con mayor valor agregado).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE o la auditoría externa de la gestión estratégica; evaluará con un enfoque integral y sistémico teniendo en cuenta los factores externos: político, económico, social, tecnológico y ecológico. La finalidad del presente análisis será el de obtener información importante para la Municipalidad Provincial de Condorcanqui que contribuya al

proceso de toma de decisiones; así como, a una adecuada formulación de estrategias para obtener la mayor ventaja de las oportunidades y hacerle frente a las amenazas.

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

Una adecuada política ha permitido tener una tendencia favorable de crecimiento económico del Perú; así como la sostenibilidad de las finanzas públicas, por lo que esta ha sido catalogada por el Banco Mundial como una de las mejores de la región. Además, estas políticas fiscales han permitido reducir su deuda pública neta, y ha presentado superávit fiscal en promedio durante la última década (“Banco Mundial: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina,” 2017). Bajo estas políticas el mercado peruano se ha vuelto atractivo para las inversiones nacionales e internacionales; incluso con la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski a la presidencia de la república las previsiones de crecimiento económico del Perú para el 2018 no se han visto afectadas; además, la agencia Fitch Ratings mantiene la calificación crediticia en BBB+ (Cruz, 2018).

Se cuenta con la Ley 27680 de Reforma Constitucional del Capítulo VIX del Título IV sobre la Descentralización; la cual constituye un elemento importante, que es una forma de organización democrática y constituye una política permanente del Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental lograr el desarrollo integral y armonioso del país. Asimismo, los gobiernos regionales fomentan, promueven el desarrollo y la economía regional, actividades y servicios públicos de su responsabilidad de acuerdo con la legislación y ordenamiento jurídico del Estado peruano. En ese sentido, el rol del Gobierno Provincial de Condorcanqui es promover el logro del desarrollo socioeconómico a través del uso eficiente de recursos financieros, humanos y materiales; mediante la participación de las instituciones públicas, privadas y la sociedad.

Por otro lado, Estado peruano a través de la PCM (2013) en el documento *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*, manifestó “Se debe evitar la

ambigüedad, duplicidad y superposición de funciones entre entidades y niveles de gobierno. Para ello, en el marco del proceso de descentralización, es necesario delimitar y respetar cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno” (p. 23), sin lugar a duda la falta de definición clara de funciones de los organismos estatales no permite un adecuado aprovechamiento de recursos del Estado.

Se tiene que, la mayor amenaza para la institucionalidad del país es la corrupción, la cual constituye un factor que afecta la legitimidad democrática, creando desconfianza en las entidades del Estado, sus empleados públicos, así como la clase política. Es por este motivo que a través del Decreto Supremo N° 119-2012-PCM se aprobó el *Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016*, la cual está bajo la supervisión de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (“Aprueban el Plan Institucional Anticorrupción del Ministerio de Educación 2015 – 2016,” 2015). Según la organización Transparencia Internacional, de un total de 180 países, el Perú se ubica en la posición 96 del Índice de Percepción de la Corrupción, siendo la misma posición de Brasil, Panamá y Colombia (“Perú entre los países más corruptos del mundo, según Transparencia Internacional,” 2018).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú en el 2017 acumuló una inflación de 1.36 %, con una tasa promedio mensual de 0,11%; esto representa la más baja de los últimos ocho años, el porcentaje se mantuvo dentro del rango meta (entre 1% y 3%), esto se debió en gran medida a la caída en los precios promedio de alimentos y energía en -1.48% (“Inflación de Perú en 2017 fue 1.36%, la más baja en ocho años,” 2018). Según el Banco Mundial, el buen desempeño de las políticas estatales ha permitido los últimos años una inflación dentro de lo esperado (ver Figura 8). El Perú en la última década ha presentado un crecimiento del PBI con un promedio de 5.9%, esto dentro de un contexto de baja inflación; así como de políticas macroeconómicas adecuadas y reformas estructurales en diversos sectores. Como se

muestra en la Figura 9, el 2016 el PBI experimentó un crecimiento debido a que diversos proyectos mineros entraron en fase de producción; sin embargo, el país enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 %. Para el 2017, según el Banco Central de Reserva [BCR], la economía peruana habría crecido entre 2.4% y 2,5% estando por debajo de lo esperado; esta se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados (“Perú Panorama general,” 2018).

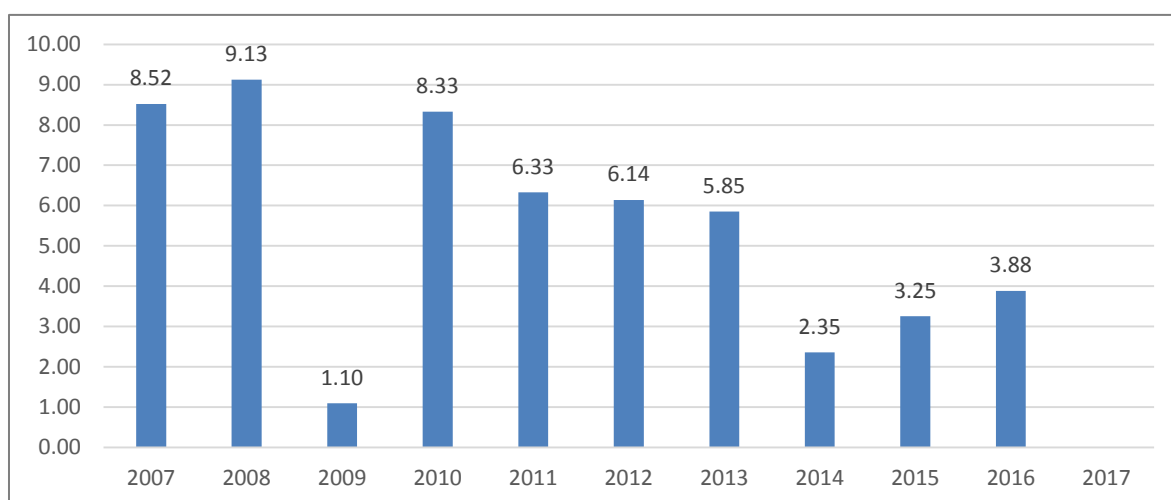


Figura 8. Incremento de la Inflación del Perú, % anual.

Tomado de “Datos,” por Banco Mundial, 2016

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=PE&view=chart>).

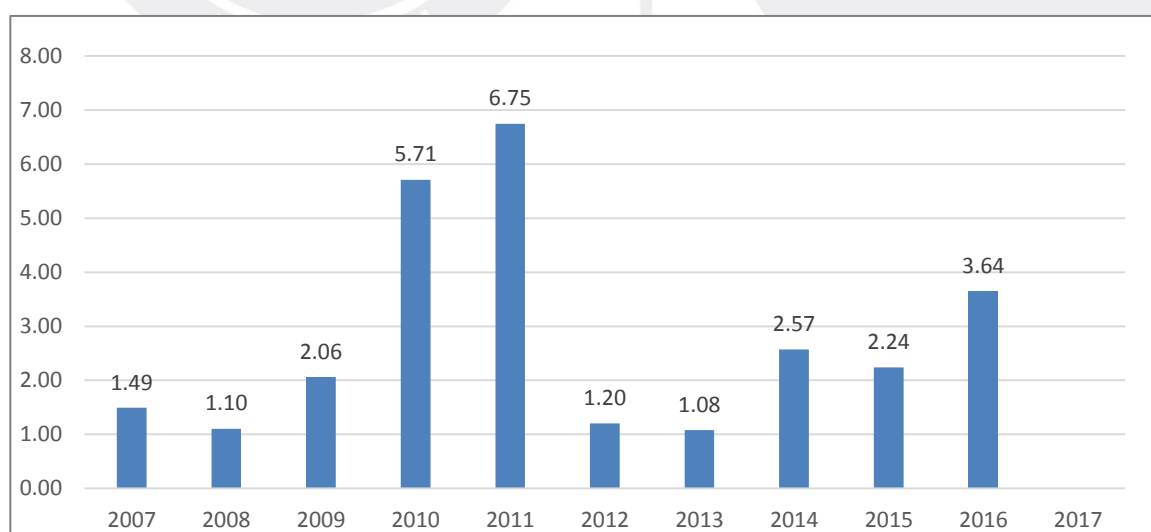


Figura 9. Crecimiento del PBI % (Anual), Perú.

Tomado “Datos,” de Banco Mundial, 2018

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>).

Por otro lado, para el 2018 se pronostica que continúe la recuperación del precio de la libra de cobre entre otros metales, así como fue el pasado 2017, esto impulsado por un crecimiento de la demanda de China (46% de consumo de cobre a nivel mundial), un mayor consumo por infraestructura en los Estados Unidos; asimismo, una mayor demanda por el uso para autos eléctricos. El Banco Mundial pronostica el precio del cobre aumentaría 15.7% hasta el 2020 (ver Figura 10) (Zurita, 2018).

Según el Prospectors and Developers Association of Canadá [PDAC] del 2018, el Perú presentó una cartera de proyectos mineros proyectada para los próximos diez años, tanto en exploración, explotación y ampliaciones; supera los US\$ 58,000 millones y abarca proyectos en regiones como Cusco, Cajamarca, Moquegua, Tacna, Ica, Lima, Arequipa, Ancash, Huancavelica, Junín, Piura y Lambayeque (“PDAC 2018: Perú presentó cartera de proyectos mineros por \$58.000 millones en Canadá,” 2018).

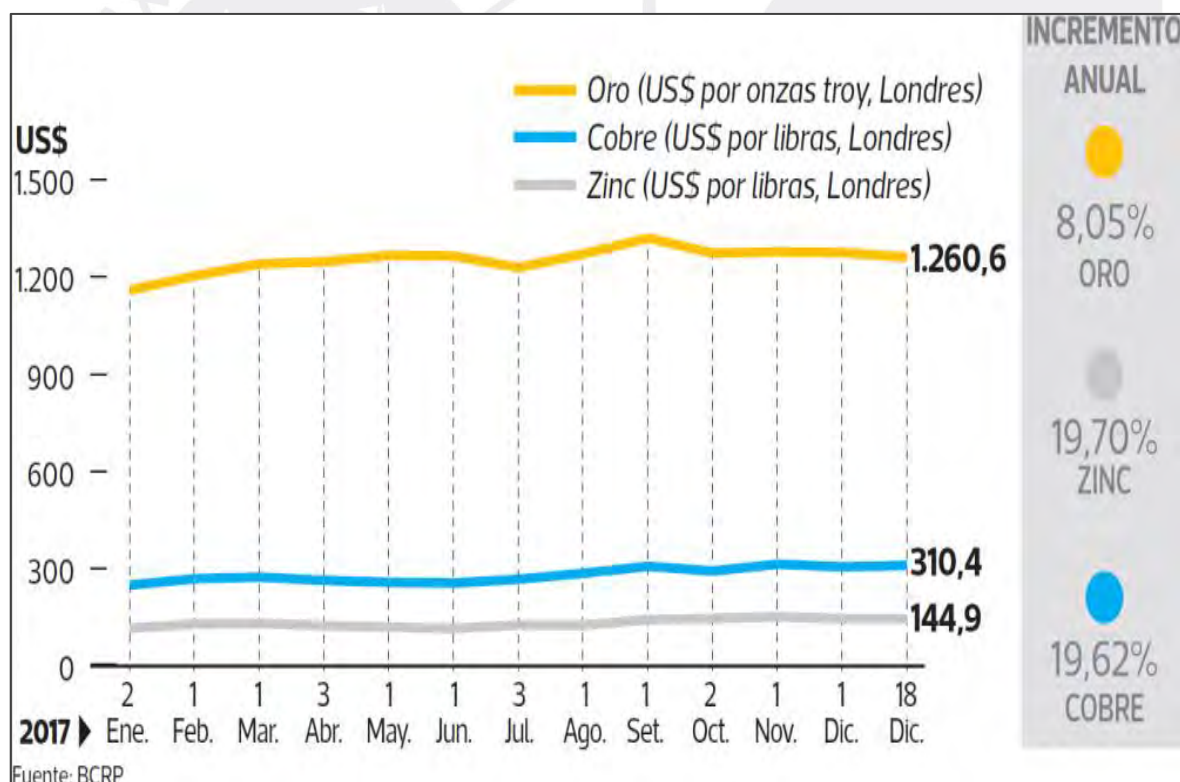


Figura 10. Incremento del precio de metales básicos.
 Tomado de “Minería,” por Banco central de Reserva del Perú, 2018
 (<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mineria-viene-cobre-zinc-oro-2018-noticia-485710>).

La actividad turística también representa una fuente importante de ingreso para el Perú; según el MINCETUR, el turismo receptivo a nivel de ingresos para el año 2015 representó un aumento de 6.2% con relación al año anterior; y un incremento acumulado de 48% durante el periodo de referencia (MINCETUR, 2015) (ver Figura 11).

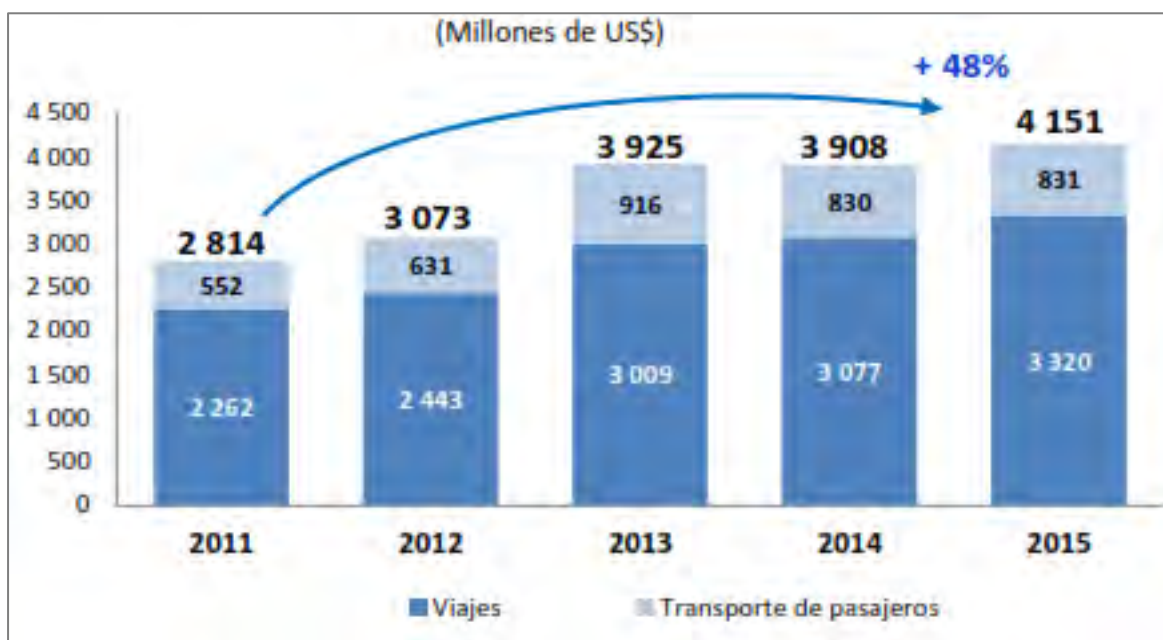


Figura 11. Evolución de ingreso de divisas por turismo.

Tomado de “Ingreso de divisas,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf).

Por otro lado, las agroexportaciones representan altos ingresos para el Perú; según el MINAGRI, entre enero y noviembre del 2017, los ingresos fueron de US\$ 5'488,000; llegando a 148 países; con lo cual se tuvo un incremento del 9% en comparación al mismo periodo del año anterior (Flores, 2018). Uno de los productos con gran valor de exportación es el cacao orgánico; según la Asociación de Exportadores [ADEX], la demanda de este producto ha sido favorecida principalmente por la exportación de chocolates, esta ha tenido un aumento del 20% entre enero y noviembre del 2017, totalizando US\$ 8.34 millones, cuando entre enero y noviembre del 2016 sumaban US\$ 6.95 millones. Asimismo, los chocolates con 55% y 70% de cacao orgánico fueron los más

demandados. Además, el chocolate peruano fue premiado en la final del International Chocolate Awards 2017 en Estados Unidos, donde recibió 28 medallas de oro, plata y bronce en distintas categorías; lo cual lo hace más atractivo para el mercado internacional (“Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a premios internacionales,” 2018).

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

El INEI (2015a), proyecta que la población al 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, será de 33'149,000 habitantes, con un crecimiento promedio estimado anual de 325,000 habitantes. En referencia a variables sociales, la tasa de desempleo informado para el periodo octubre, noviembre, diciembre del 2017, fue de 6.5%; así como para el periodo noviembre - diciembre del 2017 y enero del 2018, fue de 7.3%.

El crecimiento económico redujo la pobreza moderada; esta cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015. Sin embargo, según lo manifestado por la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) del INEI, en el 2017 la tasa de pobreza se elevó un punto porcentual, al pasar de 20,7% al 21,7% de la población (“La pobreza en el Perú sube por primera vez este milenio,” 2018).

Según el INEI (2018), se registró 8.5 millones de personas con empleo informal en el 2017, esto representa un incremento de 5.7% con respecto al 2016. El empleo formal el 2017 reportó una cifra 4.2 millones de personas, esto representa un retroceso de 2.8% con respecto al año anterior (“INEI: el subempleo creció 9.3% en el 2017 a nivel nacional,” 2018).

Por otro lado, según el último reporte de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo, a febrero del 2018 manifiesta la existencia de 182 conflictos sociales: 130 activos y 52 latentes. Entre las regiones que reportan mayores conflictos sociales están Ancash (29

casos), Puno (15 casos) y Cusco (14 casos). En lo referente al departamento de Amazonas, se reportan tres casos (dos activos, uno latente) todos en la provincia de Condorcanqui. Entre los activos, la Organización para el Desarrollo de las Comunidades Fronterizas de El Cenepa [ODECOFROC] se opone al desarrollo de la actividad minera formal e informal en la Cordillera del Cóndor en el distrito de El Cenepa, comunidades nativas Wampis exigen a mineros ilegales el cese de sus actividades y el retiro inmediato de su territorio, en el distrito de Santiago. El conflicto latente en las comunidades nativas Awajun de El Cenepa exigen a taladores y mineros ilegales de nacionalidad peruana y ecuatoriana el cese de sus actividades y el retiro inmediato de su territorio.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú, en lo referente a la inversión en innovación y tecnología se encuentra rezagado en comparación a otros países de la región, es crítico para el país tener estrategias de desarrollo de tecnologías que permitan a la sociedad peruana ser competitiva, estando a puertas el mundo de la denominada revolución 4.0, es necesario plantear estrategias público-privadas en el sector educación.

El Perú es uno de los países que menos invierte en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) esto es aproximadamente un 0.15% del PBI, cuando el promedio en la región alcanza el 0.70%. El Estado peruano viene incrementando el presupuesto progresivamente cada año, los recursos ejecutados entre el 2007 y 2016 se aumentaron ocho veces y llegan cerca de S/ 120 millones (“La inversión en investigación, desarrollo e innovación es 0.15% del PBI,” 2017).

Según lo manifestado por el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], en el Perú en el año 2012 existían 370,000 hectáreas de superficie agrícola a nivel nacional con una productividad promedio de 12 Ha/año, ubicándose debajo del promedio mundial. Entre los factores de la baja productividad se encuentran la falta de aplicación de tecnología o uso

deficiente, falta de renovación de cultivos; así como el uso inadecuado de fertilizantes. Sin embargo, esta situación ha ido mejorando recientemente, según el Banco Mundial, para el 2017 la productividad agrícola en el Perú ha ido en aumento; de acuerdo con el estudio, en la costa creció en 7%, en la sierra retrocedió 0.2% y en la selva creció sólo 0.2% (“BM: La brecha de productividad agrícola aumenta en Perú,” 2018). En la provincia de Condorcanqui existe una agricultura basada en pequeñas parcelas de productos como cacao orgánico, plátanos, yuca, entre otros productos solo para consumo local, faltando capacitación técnica para la mejora de la calidad y rendimientos en la producción.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú ha sido favorecido por su ubicación geográfica, variedad de climas, su gran riqueza en flora y fauna, lo que le ha brindado valiosos recursos para un desarrollo sostenible. Asimismo, Condorcanqui posee gran riqueza forestal presente en sus parques y reservas forestales; con lo que, con un adecuado aprovechamiento, representa una magnífica opción para del desarrollo sostenible de la provincia.

Respecto a factores ambientales, estudios como *El Perú y el Cambio Climático: Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático* determinó que el 47% de las emisiones de gases de efecto invernadero son generados por la deforestación de la selva amazónica. Y según el Ministerio del Ambiente, el 91% de la deforestación en Perú es por cambio de uso de tierra para actividades como la agricultura y ganadería (Ministerio de Ambiente, 2017).

Según el Programa Nacional de Conservación de Bosques (Programa Bosques) del Ministerio del Ambiente, durante el 2017 se perdieron 143,425 hectáreas de bosque natural (“Estiman que el nivel de deforestación disminuyó en el 2017,” 2018). Asimismo, según el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR] y del Programa Bosques, a mayo del 2017, indicó que el Perú tiene un ritmo de pérdida de 150 mil

hectáreas de bosque natural cada año, debido a la agricultura migratoria, cultivos industriales (cultivo de palma aceitera), actividades ilícitas como tala ilegal y la minería ilegal (“El Perú pierde al año 150 mil hectáreas de bosque natural,” 2017).

Por otro lado, el Perú es uno de los países de América Latina más afectado por el cambio climático debido a la pérdida de sus glaciales, fenómenos climáticos como El Niño y La Niña; así como el incremento de la temperatura especialmente en la zona costera que pone en riesgo productos de alto valor como los espárragos, uvas, entre otros productos de mayor exportación (“Perú perdería hasta 15% del PBI hacia 2100 por cambio climático,” 2014).

Asimismo, el cambio climático afectaría directamente el ambiente, la salud, la economía y aspectos tan variados de la población, produciendo en el futuro escasez de reservas de agua dulce, afectando el suministro de ciudades como Lima; así como otras ubicadas en el desierto costero, los ciclos de siembra, además del incremento de la frecuencia de ocurrencia del fenómeno El Niño. Además, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] reportó el 2014, el PBI al 2100 tendría una disminución de 15%, siendo uno de los sectores más afectados la agricultura con una reducción de entre 24% y 33% del PBI (“Perú perdería...,” 2014).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como se muestra en la Tabla 19, la Matriz de Evaluación de Factores Externos [MEFE] de la provincia de Condorcanqui, cuenta con 12 factores determinantes de éxito, seis corresponden a las oportunidades y seis a las amenazas; siendo el valor resultante 2.33, lo cual representa insuficiente respuesta a la capitalización de las oportunidades y muestra que tampoco se están tomando medidas para reducir o enfrentar las amenazas a las cuales está expuesta. La mencionada matriz resume la información del análisis PESTE y cuantifica los resultados en oportunidades y amenazas; y sirve de base para la formulación de

estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades y evitar y/o mitigar el impacto de las amenazas.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Condiciones favorables para inversiones.	0.10	3	0.30
2	Tratados de libre comercio y nuevos acuerdos comerciales.	0.09	3	0.27
3	Incremento de la demanda de turismo natural y cultural.	0.08	2	0.16
4	Crecimiento de demanda internacional de productos naturales.	0.10	2	0.20
5	Demanda nacional supera la producción del caucho natural.	0.08	2	0.16
6	Incremento de demanda mundial del cacao orgánico y reconocimientos otorgados al cacao peruano.	0.11	3	0.33
Sub total		0.56		1.42
Amenazas				
1	Desaceleración económica en los principales socios comerciales del país.	0.05	1	0.05
2	Posibilidad de conflictos sociales.	0.05	1	0.05
3	Deficiente inversión en infraestructura de carreteras y puertos.	0.07	2	0.14
4	Limitada inversión en investigación y desarrollo enfocado al sector agrícola.	0.10	3	0.30
5	Vulnerabilidad al cambio climático y enfermedades de los cultivos.	0.10	3	0.30
6	Informalidad en el desarrollo de actividades en el sector agrícola, agroindustrial y de turismo.	0.07	1	0.07
Sub total		0.44		0.91
Total		1.00		2.33

Nota: 4: responde muy bien, 3: responde bien, 2: responde promedio, 1: responde mal.

3.5. La Provincia de Condorcanqui y sus Competidores

La provincia de Condorcanqui cuenta con múltiples ventajas comparativas; así como las demás provincias de Amazonas y otras regiones del país; sin embargo, la tarea pendiente es el convertirlas en ventajas competitivas.

Condorcanqui cuenta con reservas naturales administrados por el Servicio Nacional de Áreas Protegidas [SERNANP], en las cuales se ha identificado especies maderables y no maderables de valor comercial como el caucho o Shiringa, tornillo, cedro, entre otras; así mismo, respecto a la producción agrícola, cuenta con suelos y clima con características aptos para una variada producción, donde los más rendidores son: cacao, yuca, cocona, maíz amarillo duro, pasto oliva, achiote, maní fruta y plátano; siendo el cacao del tipo orgánico, criollo y de fino aroma su producto bandera, el cual es reconocido a nivel internacional. No obstante; pese a tener este gran potencial, es una agricultura no tecnificada debido a la topografía del terreno, por ser tierras de secano y a la escasa mano de obra calificada. Además, en Condorcanqui existe un gran potencial turístico ecológico y cultural sin explotar adecuadamente, principalmente debido a las deficientes vías de comunicación e infraestructura turística y poca promoción por parte del gobierno local y nacional.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Condorcanqui cuenta con dos grupos de proveedores: de bienes, y de servicios; y por ser parte del Estado peruano se rige a la legislación y normativas respecto a la adquisición de bienes y servicios, específicamente La Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225, 2014). Asimismo, las empresas interesadas en vender al Estado peruano deberán estar inscritas en el Registro Nacional de Proveedores [RNP] de acuerdo con el tipo de actividad que realice (bienes o servicios), solo así podrán participar en las diferentes convocatorias publicadas en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE]; en ese sentido, debido a la modalidad de contratación su poder de negociación es bajo. Además, el proceso de

contrataciones del Estado es fiscalizado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] el cual está adscrito al Ministerio de Economía y finanzas [MEF] (OSCE, 2018).

Adicionalmente, la Ley Orgánica de las Municipalidades (Ley 27972) rige los procesos de contratación de bienes y servicios, restringiendo el poder de los proveedores. Asimismo, los proveedores de servicios en el sector turismo, están regulados por la Ley Forestal y Fauna Silvestre (Ley 27308); los proveedores de telecomunicaciones regulados por la Ley de Telecomunicaciones (Ley 26096), el sector energía regulados por la Ley de Concesiones Eléctricas (Ley 25844); entre otros. Por consiguiente, los proveedores cuentan con un limitado poder de negociación.

Bajo ese contexto, los principales proveedores de Condorcanqui son las empresas que proveen los insumos para la actividad agrícola, en especial de herramientas, abonos artificiales y orgánicos, que en mayor parte provienen de la provincia de Chiclayo. Los proveedores para el aprovechamiento agroforestal del caucho son los que proveen los insumos para el procesamiento del látex de caucho para convertirlo en planchas; insumos químicos para coagular el caucho, laminadoras manuales y tintes; siendo estas empresas de la ciudad de Lima, Chiclayo y Bagua.

Los proveedores para el sector turismo son las empresas que proveen servicios de internet y telefonía como Movistar y América Móvil, así como las empresas que proveen productos para la construcción de infraestructura hotelera como sanitaria, etc. se encuentran en la ciudad de Bagua, Chiclayo y Lima.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes nacionales y extranjeros son los compradores que tienen un mayor poder de negociación debido a los altos estándares que requieren los productos; también es importante mencionar el poder de negociación que tienen los habitantes de la provincia de

Condorcanqui es bajo debido a la limitada capacidad de innovación y gestión adecuada de recursos.

La producción agropecuaria de la provincia está destinada al mercado local; sin embargo, en el caso del cacao el mercado internacional es el principal destino, y su producción se encuentra en aumento; se cuenta con asociaciones de productores los cuales acopian el producto y exportan al mercado europeo. En la Figura 12 se presenta los principales compradores de cacao peruano, donde destaca Holanda, Bélgica e Italia, esto representa una gran oportunidad para ser aprovechada por la provincia; para lo cual se requiere seguir incrementado la producción orgánica de cacao, así como de alta calidad, con lo que se podría ganar mayor poder de negociación.

Actualmente, las empresas de Lima compran el caucho producido en esta provincia para la fabricación de elementos de uso industrial, elaboración de calzado y accesorios de moda sostenible, como la empresa EVEA Ecofashion, la cual vende al mercado nacional, norteamericano y europeo. Se ha identificado que la demanda nacional de caucho o Shiringa supera ampliamente a la oferta, por lo que se importa este material en sus diferentes presentaciones; gran parte de las importaciones provienen de países como Honduras; siendo las principales empresas importadoras Goodyear del Perú SAC, Laminados SAC, entre otras (ver Figura 13). Además, existe empresas dedicadas a elaborar productos con caucho natural de bosques sustentables enfocadas al comercio justo, tanto en el Perú como en la Unión Europea; por lo que este sector del mercado resulta atractivo para los productores de Condorcanqui; sin embargo, se requiere de una mayor especialización y promoción para llegar a estos mercados y tener poder de negociación.

Respecto al sector turismo el poder de negociación de los compradores (turistas nacionales y extranjeros) es alto debido a los altos estándares requeridos para los servicios; sin embargo, por el lado de Condorcanqui el poder de negociación es bajo al no existir

prácticamente infraestructura turística.



Figura 12. Exportaciones de cacao del Perú, 2017.

Tomado de "Países," l Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX, 2018 (http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx).

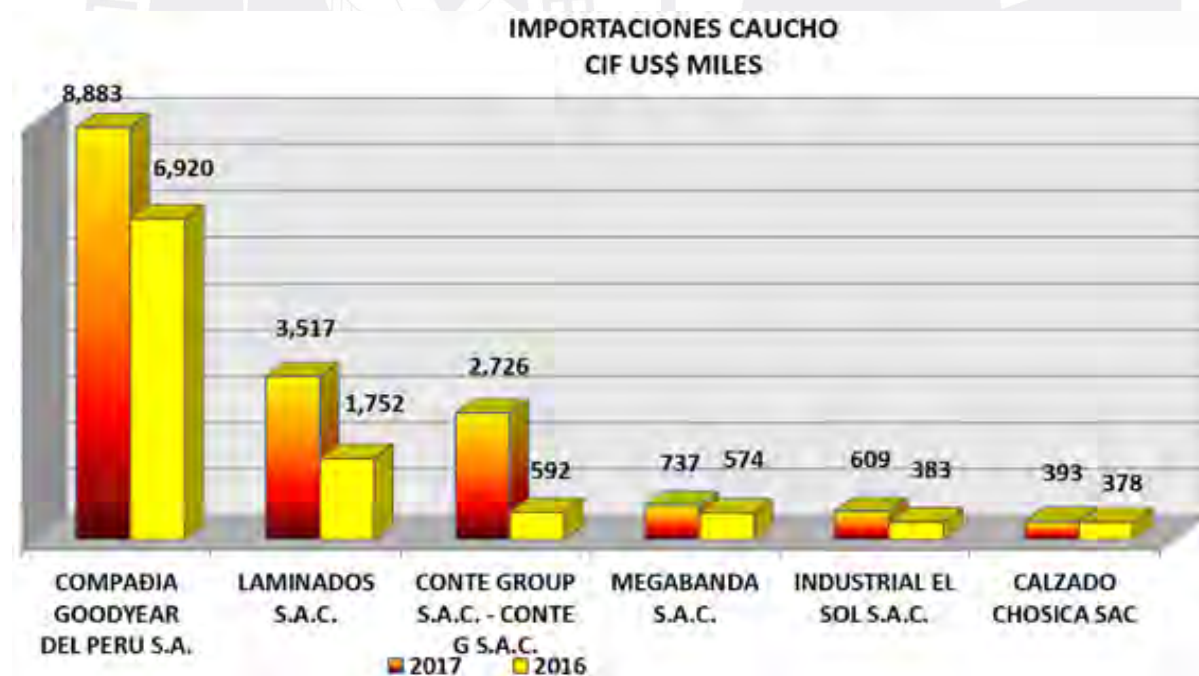


Figura 13. Perú: importaciones de caucho 2016-2017.

Tomado de "Importaciones Caucho," por Agro Data Perú, 2018 (<https://www.agrodataperu.com/wp-content/uploads/2018/01/00CAUCHO3.png>).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La provincia de Condorcanqui se ve amenazada por las demás provincias de la región Amazonas; asimismo, por las provincias de regiones aledañas, las cuales gestionan de manera eficiente sus recursos, tanto en el sector agrícola, agroforestal y turístico. El desarrollo de estas provincias traería consigo hacer poco atractiva a Condorcanqui para las inversiones; por lo que el gobierno local debe generar las condiciones económicas y sociales que contribuya al progreso y mejore la competitividad de la provincia.

Por otro lado, los productos del sector agroindustrial presentan alto nivel de sustitución, en el caso del cacao orgánico y de fino aroma, los consumidores podrían optar por cacao convencional de menor precio y menor calidad o por el producido en las provincias de Bagua, Utcubamba o en las regiones de San Martín, Cusco y Junín. En el caso del caucho natural o Shiringa los consumidores podrían optar por productos elaborados por el caucho sintético o en un futuro muy cercano por el caucho de Taraxacum (elaborado a partir de látex de diente de león). Para el sector turismo los sustitutos son las actividades de recreación, cultura sin necesidad de viajar de la ciudad de origen; así como también, hacer turismo en lugares con similares características que Condorcanqui, es así como a nivel de la región Amazonas se tiene a la provincia de Bongará (Cataratas de Gocta), provincia de Chachapoyas (Kuelap), en el ámbito nacional con la provincia de Aguas Calientes (Machu Picchu) y Madre de Dios por sus reservas naturales.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el país y en el mundo existen muchos lugares donde se pueden desarrollar similares actividades económicas como las desarrolladas en la provincia de Condorcanqui. En la región Amazonas las provincias de Bagua y Chachapoyas compiten en el sector turístico; en la producción de cacao orgánico compiten las provincias de Huallaga en la región San Martín, La Convención en el Cusco; así como en aprovechamiento de bosques

sustentablemente compite con las provincias de Tambopata y Tahuamanu en Madre de Dios (recolección de Castañas de Brasil); están cuentan con características muy similares a Condorcanqui; asimismo, gestionan y hacen un mejor uso de sus recursos por lo que son una amenaza ya que son más atractivas para los inversionistas y para los trabajadores calificados, dejando rezagada a Condorcanqui.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo a los principales actividades económicas llevadas a cabo en la provincia de Condorcanqui, la competencia se muestra fuerte; lo que genera que el mercado sea cada vez más competitivo y exigente; es así que respecto al turismo ecológico y de aventura la provincia de Condorcanqui se encuentra muy por debajo del número de visitantes en relación a la provincia de Chachapoyas en la misma región Amazonas, específicamente el atractivo Kuelap que el 2016 recibió en total a 56,010 visitantes, entre nacionales y extranjeros, a diferencia de los 36,385 que recibió en el 2015, totalizando un crecimiento de 53,9% (“Turismo: Amazonas registra un crecimiento del 100% en Fiestas Patrias,” 2017). Es importante considerar que una de las principales ventajas de Chachapoyas tiene que ver con que cuenta con mayor y mejores vías de comunicación terrestre y vuelos directos; e infraestructura hotelera.

En lo referente al cacao orgánico se ha identificado a la provincia de Huallaga (Región San Martín), la producción de cacao orgánico en el valle del Huallaga sigue ocupando el primer lugar a nivel nacional con un 53.75% del total, seguido por Junín con un 15.9% y Cusco con 12.5% (Presidencia de Consejo de Ministros [PCM], 2017).

En la referente al manejo sustentable de bosques, se ha identificado a la provincia de Tambopata (Región de Madre de Dios) específicamente los sectores de Alto Muyumanu de Alerta, distrito Las Piedras; que recolecta la Castaña de Brasil y es destinada a los mercados de los países de Estados Unidos y Corea del Sur. El Servicio

Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], certificó en Madre de Dios 249,301 kilos de castaña seca pelada durante el 2017 (SENASA, 2018).

En la Tabla 20, se muestra los factores para establecer la atractividad de la provincia de Condorcanqui; mediante sus principales sectores económico, el agrícola, forestal y turístico. El puntaje obtenido es 70, el cual indica que es necesario realizar sinergias entre los diferentes sectores, las entidades de gobierno y la empresa privada para impulsar su desarrollo en pro que genere mayores oportunidades de trabajo y como consecuencia la mejoras en las condiciones de vida de los habitantes.

Tabla 20

Análisis de Atractividad de la Provincia de Condorcanqui

Nro.	Factor	Impulsor	Puntaje		
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	10
2	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	4	10
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	5	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	4	10
5	Concentración	Número de jugadores	0	4	10
6	Ventas	Cíclicas, continuas	0	4	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	4	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	4	10
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	4	10
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	7	10
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo	0	6	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	4	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	4	10
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	5	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	3	10
Total			70		

3.6. La Provincia de Condorcanqui y sus Referentes

Existen referentes muy importantes en el mundo que cuentan con características geográficas y actividades económicas similares a las desarrolladas por la provincia de Condorcanqui; se ha identificado al Estado de Amazonas en Brasil cuya economía se sustenta en: la actividad agrícola (producción de arroz, plátano, naranja y yuca), minería (cal, estaño), gas, petróleo y acuicultura; además, el aprovechamiento agroforestal (caucho natural), recolección de frutas (nueces del Brasil, entre otras) y la actividad industrial al contar con una zona franca que alberga fábricas de empresas como Samsung, Duracell, LG, Microsoft, Panasonic, Semp Toshiba, Philips y Sony (“Mayores Fabricantes de Eletrônicos em Manaus,” 2015).

Otro referente importante en turismo representa la provincia de Punta Arenas en Costa Rica, la cual cuenta con reconocidos atractivos turísticos como: La Reserva Biológica Bosque Nuboso Monteverde, La Reserva Natural Cabo Blanco y El Parque Nacional Carara. El turismo ecológico y la riqueza de recursos naturales son las dos principales atracciones de Costa Rica; con casi el 5% de la población económicamente activa dedicada al turismo, el sector aporta el 4.8% al PIB costarricense (“Los 6 países latinoamericanos que están entre los más competitivos del mundo en turismo,” 2017). Además, desde el 2017 Costa Rica viene ofreciendo una oferta diferente de turismo denominada turismo de bienestar; y está incluido dentro de la motivación de vacaciones, recreo y ocio; y está asociado con el mejoramiento de la condición mental y física del visitante, mediante el consumo de servicios especialmente diseñados para combatir el estrés y la fatiga (“Wellness Pura Vida: ICT busca diferenciar y posicionar a Costa Rica como destino de bienestar,” 2018).

Asimismo, Yucatán en México es un referente para Condorcanqui pues posee una enorme riqueza arqueología y ecológica; y constituye uno de los Estados más visitados de todo México (“Los seis países latinoamericanos que están entre los más competitivos del

mundo en turismo," 2017); esto propicia que México se mantenga como el destino turístico favorito de América Latina. La economía del Estado de Yucatán representó el 2016 cerca del 1.5% del PBI de México, estando basada en actividades como agroindustrial, textil y confección, tecnologías de la información, servicios turísticos y médicos, y servicios de apoyo a los negocios (Secretaría de Economía de Yucatán, 2018). Estos referentes en turismo cuentan con la infraestructura necesaria que les permite atraer al turismo internacional; y la presencia de empresas globales que les permite reducir la tasa de desempleo; y además han desarrollado una infraestructura y conectividad física que les permite una adecuada comunicación interna.

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC). En la formulación de la MPC para Condorcanqui, la selección de las provincias se da en función de sus principales competidores en los sectores agrícola y agroindustrial (principalmente cacao y caucho natural); y el turismo ecológico y cultural. Las provincias seleccionadas como competidores son Chachapoyas, Huallaga (Región San Martín) y Tambopata (Región Madre de Dios) debido a que poseen similares condiciones de ubicación geográfica, clima, cultura, y actividades económicas que desarrollan. La Tabla 21 muestra el análisis de la MPC, tomando ocho factores claves de éxito, comparando a la provincia de Condorcanqui con sus tres principales competidores; se ha obtenido un valor de 2.85, lo cual ubica a la provincia por debajo de sus competidores. Este resultado se debe principalmente a las siguientes razones: escasa cooperación entre empresa privada y sociedad civil; escasa mano de obra calificada; y baja capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz nos permite realizar comparación con regiones o países con los cuales se compite directamente. Este marco de referencia compara a Condorcanqui con las provincias con mejores niveles en los factores clave de éxito a

escala global. Como se muestra en la Tabla 22, se han identificado ocho factores críticos de éxito, haciendo un análisis comparativo a la provincia de Condorcanqui con el Estado de Amazonas (Brasil), el Estado de Yucatán (México) y la provincia de Punta Arenas (Costa Rica). La puntuación más alta está asignada al Estado de Yucatán y la provincia de Punta Arenas; así como al Estado de Amazonas ya que ha destacado en los factores de agroindustria, infraestructura, comercio, turismo ecológico en un ambiente de sostenibilidad ambiental y dentro de un entorno de manejo sustentable de recursos, haciendo de este el principal referente para Condorcanqui.

Tabla 21

Matriz del Perfil Competitivo de la Provincia de Condorcanqui (MPC)

Nro.	Factores clave de éxito	Peso	Condorcanqui		Chachapoyas		Huallaga		Tambopata	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Posición geográfica y clima (F1 MEFI)	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Asociación de productores, cooperativas y organización afines (F2 MEFI)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales del cacao y caucho natural (F3 MEFI)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Cooperación entre empresa privada y sociedad civil (F4 MEFI)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Certificación orgánica y denominación de origen del cacao orgánico (F5 MEFI)	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
6	Mano de obra calificada (D5 MEFI)	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7	Amplia variedad de atractivos turísticos naturales y culturales (F6 MEFI)	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
8	Capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo (D6 MEFI)	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Total		1.00	2.85		3.45		3.20		3.10	

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Tabla 22

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Nro.	Factores clave de éxito	Peso	Condorcanqui		Yucatán México		Amazonas Brasil		Punta Arenas Costa Rica	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Posición geográfica y clima (F1 MEFI)	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2	Asociación de productores, cooperativas y organización afines (F2 MEFI)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales del cacao orgánico y caucho natural (F3 MEFI)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	Cooperación entre empresa privada y sociedad civil (F4 MEFI)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5	Certificación orgánica y denominación de origen del cacao orgánico (F5 MEFI)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Mano de obra calificada (D1 MEFI)	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7	Amplia variedad de atractivos turísticos naturales y culturales (F6 MEFI)	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8	Capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo (D2 MEFI)	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total		1.00	2.85		3.90		3.80		3.90	

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

Una de las principales conclusiones está referida a que la provincia de Condorcanqui puede aprovechar en mayor medida las oportunidades que su entorno le brinda. Posee un gran potencial turístico sin explotar para atraer en los próximos años un mayor número de visitantes nacionales y extranjeros; y una excelente oportunidad de incrementar su capacidad productiva agrícola y forestal, debido a la diversidad climática y suelos de la zona que le puede permitir ofrecer al mercado nacional e internacional productos de alta calidad.

Sin llegar a compararla con Estados o provincias de otros países, Condorcanqui tiene como referencia algunas buenas prácticas de las provincias Chachapoyas, Huallaga y Tambopata; provincias que poseen muchas características similares a la Condorcanqui, pero que; sin embargo, presentan avances o mejores situaciones en algunos aspectos del desarrollo; tal y como se contrasta en la MPC de la provincia de Condorcanqui. En lo que se refiere a la MPR, Condorcanqui está rezagada respecto a los Estados de Amazonas (Brasil), Yucatán (México) y Punta Arenas (Costa Rica); por las condiciones socioeconómicas propias de la provincia, Condorcanqui está en condiciones de alcanzar un desarrollo socioeconómico sostenido a la par de otras regiones, para lo cual el gobierno local, regional y nacional deben de diseñar estrategias adecuada, oportuna y pertinente a su realidad.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna nos permitirá evaluar en qué medida afecta en el desempeño de una organización aquellas medidas que se hayan podido tomar mediante la evaluación de sus propios recursos, los cuales deben aportar valor en pro de la mejora de su ventaja competitiva. Bajo este criterio, la evaluación interna para la provincia de Condorcanqui pondrá de manifiesto los recursos existentes, y de la eficiente gestión de estos dependerá el aprovechamiento de oportunidades con el objetivo de implementar mejoras y para la sostenibilidad de su comunidad.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de Condorcanqui nos permite definir estrategias con el propósito de que se puedan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades; centralizando como relevante en el análisis AMOFHIT los aspectos estratégicos relacionados a las siguientes áreas: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas & investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información & comunicaciones (I); y Tecnología & investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui busca organizar los recursos y definir las estrategias buscando la viabilidad del desarrollo, de la visión o el bien de los integrantes de un territorio en donde dicha autoridad es reconocida como tal. El gobierno local es representado por la Alcaldía y el Consejo Municipal, quienes son los responsables directos de la administración municipal, contando con tres eslabones principales para la gestión, comandados por la gerencia municipal, los cuales vienen a ser: (a) las subgerencias de administración y finanzas; (b) asesoría jurídica; y (c) planeamiento, presupuesto y desarrollo institucional.

La Municipalidad Provincial de Condorcanqui está presidida por el Sr. Hermógenes Lozano Trigos para el periodo 2015-2018, siendo éste el representante legal de la municipalidad y representa a la máxima autoridad administrativa, siendo el responsable de la dirección, evaluación y supervisión del cumplimiento de las políticas establecidas por el Concejo Municipal. Sus principales funciones son: (a) la defensa de los derechos y de los intereses de la Municipalidad y de sus vecinos; (b) presidir el Consejo Municipal cuando este sesione; (c) supervisar la recaudación; (d) proponer proyectos y la creación o exoneración de contribuciones; (e) celebrar convenios; y (f) aprobar presupuestos; todo esto en pro de la mejora de la infraestructura y el desarrollo sostenible de su localidad.

El Concejo Municipal Provincial es el que se constituye como el principal órgano administrativo de gobierno de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, el mismo que está integrado por el alcalde, quien es el que lo preside y nueve regidores, los cuales son elegidos en elecciones democráticas para realizar dichas funciones en un periodo municipal (cuatro años). Las funciones principales según el artículo 9° de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972) son: (a) aprobar entre otras cosas los Planes de Desarrollo Municipal Concertado y Presupuesto Participativo, Plan de Desarrollo Institucional y Programa de Inversiones, Plan de Desarrollo de Capacidades, el Sistema de Gestión Ambiental Local; (b) aprobar los endeudamientos de origen externo e interno; (c) crear o exonerar contribuciones; y (d) aprobar convenios con instituciones nacionales o internacionales. En la Figura 14 se muestra como está organizada la Municipalidad Distrital de Condorcanqui.

En términos de gestión y gasto público de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, según lo reportado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), presenta un cumplimiento en la ejecución de 80.1% en el periodo 2017, encontrándose con niveles intermedios de ejecución del gasto; y en cuanto a inversión, ejecutó tan solo el 57.5%

encontrándose en ejecución de inversiones por debajo de las provincias de Chachapoyas, Bagua y Bongará.

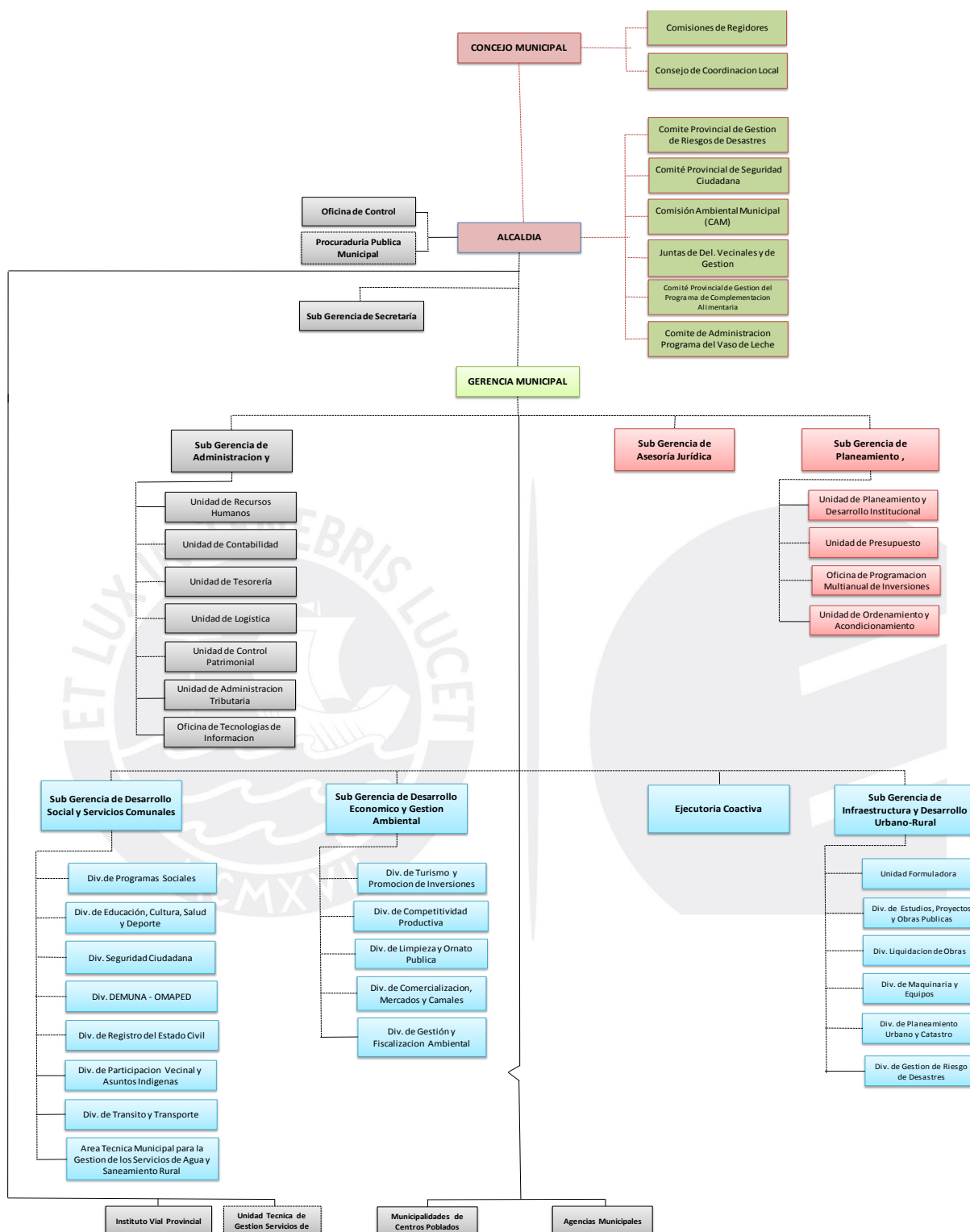


Figura 14. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui. Tomado de "Organigrama," por Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018 (https://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_SUB_TEMATICOS.asp?cod_tema=73278).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Posicionamiento y mercado objetivo. Según la importancia del posicionamiento, esta debe estar relacionada directamente con la facilidad de aprovechar las condiciones de comercialización, la misma que en su mayoría según las características actuales del mercado objetivo son direccionados a satisfacer las demandas locales o de la periferia cercana, y tomando como referencia la visión; el posicionamiento que debe adquirir la provincia de Condorcanqui deberá ser la de ofrecer las condiciones óptimas para la comercialización de sus productos y servicios, buscando satisfacer en primera instancia el consumo local o cercano, pero buscando de manera prioritaria el desarrollo del consumo nacional e internacional, esto debido a los escasos ingresos económicos de la provincia y de la región, donde la capacidad adquisitiva es muy baja, ya que la región Amazonas, región donde se encuentra ubicada la provincia de Condorcanqui se enmarca en el segundo grupo de la evolución de la pobreza monetaria, la cual figura entre 32.4% y 36.1%, con incidencia de pobreza más alta, junto a las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco, Piura y Puno (INEI, 2017).

Existen a nivel regional y local organizaciones tales como comités y asociaciones de productores que buscan integrar la gestión de la productividad o la calidad con las autoridades de gobierno o de instituciones internacionales, en búsqueda de recursos que les permitan mejorar su desempeño, de las cuales existe evidencia de la gestión de los comités o asociaciones de producción de cacao, que aunque estas son prácticamente recientes, han alcanzado en su corto tiempo de gestión logros significativos, tales como la certificación obtenida en Febrero del 2018 de Cacao Saludable y Marca Colectiva Cacao Ichigkat Muja-Awajun Wampis conseguida por la Cooperativa Agraria de Productores Agroecológicos Condorcanqui, con el apoyo de la Dirección Regional Agraria Amazonas (“Amazonas: Entregan marca colectiva cacao nativo a productores,” 2018).

Asimismo, con relación al caucho natural producto de la explotación de la Shiringa; existe una demanda nacional importante ya que el Perú importó 9,034 toneladas en el año 2016 y 9,707 toneladas en el año 2017. Aunque no existe una información exacta de la producción de caucho natural en láminas provenientes de la provincia de Condorcanqui, esta se estima que cubre menos del 1% de la demanda nacional; donde adicionalmente existen empresas compradoras y políticas de precio justo que se aplican a este tipo de producto; así como instituciones como el SERNAMP y el PNUD interesadas en promover el manejo sostenible y el valor agregado relacionado a las actividades de esta explotación, con el fin de crear una barrera que impida el cambio de uso de suelo y la deforestación.

En lo referente al sector turismo, la Municipalidad Provincial de Condorcanqui estima que aproximadamente el año 2017, 60 turistas visitaron Condorcanqui (de esta cifra la mayor parte son turistas nacionales que principalmente viajaron a la provincia por reencontrarse con sus raíces familiares y fiestas costumbristas, así como se estima solo cinco turistas extranjeros viajaron Condorcanqui a conocer su riqueza paisajística y biológica.

Productos y servicios ofertados. La economía en la provincia de Condorcanqui es dinamizada por su oferta de productos agrícolas, tales como: cacao, yuca, plátano, maíz amarillo, entre otros; y productos de su ganadería, los cuales en su mayoría se ofertan en el mercado local; a excepción del cacao que en su mayoría se destina a la exportación. La oferta turística es limitada, pero se cuenta con extensas zonas para el desarrollo del turismo vivencial con aspectos relacionados al desarrollo sostenible; existen también actividades de comercio, construcción y minería a pequeña escala. Según el estudio *Análisis Regional de Empresas Industriales de Amazonas del 2011*, en la provincia de Condorcanqui las empresas que se dedican a la actividad económica manufacturera son 27 y a la no manufacturera son 386 (“Análisis Regional de Empresas Industriales,” 2011).

En relación al cacao, este constituye un importante producto dentro de toda la región Amazonas, el cual es muy valorado en el mundo debido a sus características de producción orgánica, siendo este un cultivo en creciente desarrollo el que ha logrado en los últimos años importantes reconocimientos a nivel mundial, tales como el obtenido por la región Amazonas, que cuenta con certificaciones de cacao orgánico nativo con marca de denominación de origen “Cacao Amazonas Perú” obtenido con el apoyo de la fundación italiana AVSI y la participación de la Mesa Técnica del Cacao de la región Amazonas. (Indecopi, 2016).

En relación con el turismo, Condorcanqui cuenta con un incomparable escenario de atractivos naturales, recursos paisajísticos, geográficos, flora y fauna; siendo materia de explotación la biodiversidad, el bajo impacto de la mano del hombre y la reducida actividad agrícola lo que hace que el destino sea poseedor de un alto potencial para los viajeros amantes de la naturaleza ecológica y con gran inclinación a la protección de los ecosistemas y del medio ambiente. Siendo necesaria la implementación de actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, ecológico, científico y cultural actividades que a la fecha no son ofrecidos como atractivo principal de la provincia. Considerando que Condorcanqui cuenta con una superficie de 17,865.39 Km², y está ubicada dentro de la zona conocida como la Amazonía peruana, presentando un clima tropical, húmedo con altas temperaturas que pueden llegar de 32° C a más; con una humedad relativa del 95%; con una geografía con una cobertura imponente de bosque primario, que representa alto grado de atractivo para los visitantes de naturaleza y que requiere ser explotado como atributo diferenciador, frente a otros destinos de la Amazonía peruana (Gobierno Regional de Amazonas, 2014).

Se han identificado una serie de recursos turísticos para Condorcanqui, dentro de los cuales destacan: (a) una laguna natural (Laguna de Cochaconga); (b) un sitio con aguas termales (Pajakusa); (c) una catarata impresionante (Pajantan, comunidad nativa de Soledad);

(d) una reserva natural (Santiago Comaina); y (f) sitios naturales (El Pongo de Manseriche, Cueva de Tallos, El Pongo de Escurrebraga, Bosque de Tuntanain, Pongo de Mori, Cordillera Campanquiz). Asimismo, atractivos turismos referidos a su folklore, cultura y gastronomía. Ver Tablas 23, 24, 25 y 26.

Tabla 23

Componentes y Descripción de los Principales Atractivos Turísticos

Distritos	Atractivos Turísticos				Total	Total, N° Población	Estado de Conservación	Flujo de Turistas	Equipamiento				Infraestructura	
	1	2	3	4					5	6	7	8	9	10
Nieva	6	1	12	8	27	225	Regular	Alto	14	64	13	46	12	2
El Cenepa	4	0	10	7	21	29	Regular	Bajo	3	13	2	0	0	2
Río Santiago	4	0	10	6	20	58	Regular	Medio	2	13	0	0	1	0
Total	13	1	32	68	312	312			19	90	15	46	13	4

Nota. Tomado de “Plan vial provincial participativo Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017. Dónde: 1: Sitios Turísticos; 2: Museos y ruinas; 3: Folklore; 4: Acontecimientos programados; 5: Alojamiento; 6: Alimentación; 7: Esparcimiento; 8: Otros servicios; 9: Transporte; 10: Comunicaciones. (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

Tabla 24

Principales Atractivos Turísticos Distrito de Nieva

Distritos	Atractivo Turístico			
	Sitios Turísticos	Museos y Ruinas	Folklore, cultura y gastronomía	Acontecimiento Programado
Nieva	Pongo de Manseriche (Río Marañón)	Aguas termales de Pajakusa	Ayahuasca	Carnavales amazónicos
	Jardín Botánico Tunants (Río Nieva)		Patarashca de gamitana	Semana Santa
	Catarata de Paantan		Masato de Yuca	Tradiciones Fiestas de los Cruces
	Cuidad Santa María de Nieva		Grupo Étnico Awajun	Aniversario de la Batalla de Higos Urcos
	Río Marañón		Grupo Étnico Wampis	Fiesta Tradicional del Tzanza
	Río Nieva		Música: Anem Nakubo (infunde valor al que va de casería)	Feria Agroecológica Artesanal y Turística
			Centro Artesanal de Urakusa	Feria Agroecológica Artesanal y Turística

Nota. Tomado de “Plan vial provincial participativo Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017. (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

Tabla 25

Principales Atractivos Turísticos Distrito de El Cenepa

Distritos	Atractivo Turístico		
	Sitios Turísticos	Folklore, cultura y gastronomía	Acontecimiento Programado
	Cueva de los Tallos (Río Cenepa)	Patarashca de gamitana	Carnavales amazónicos
	Río El Cenepa	Masato de Yuca	Semana Santa
	Pongo de Mori	Grupo Étnico Awajun	Tradiciones Fiestas de los Cruces
	Bosque Natural	Música: Anem Nakubo (infunde valor al que va de casería)	Aniversario de la Batalla de Higos
El Cenepa	Río Marañón	Grupo Étnico Wampis	Urcos
	Río Nieva	Cultura viva (Encuentro místico Awajun-Ayahuasca, pesca y casa deportiva, comidas y bebidas típicas)	Fiesta Patronal de la Virgen de Asunta
		Folklore: Origen del barro.	Fiesta tradicional del Tzanza.
		Folklore: Origen de Condorcanqui	Feria Agroecológica Artesanal y Turística.
		Folklore: Laguna de Cochaconga.	
		Folklore: Mono Machín	

Nota. Tomado de “Plan vial provincial participativo Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

Tabla 26

Principales Atractivos Turísticos Distrito de Rio Santiago

Distritos	Atractivo Turístico		
	Sitios Turísticos	Folklore, cultura y gastronomía	Acontecimiento Programado
Rio Santiago	Cataratas de la C.N. Soledad	Patarashca de gamitana	Carnavales amazónicos
	Reserva Nacional de Santiago Comainas	Masato de Yuca	Semana Santa
	Pongo de Mori	Grupo Étnico Awajun	Tradiciones Fiestas de los Cruces
		Grupo Étnico Wampis	Aniversario de la Batalla de Higos Urcos
	Río Santiago	Música: Anem Nakubo (infunde valor al que va de casería)	Fiesta Patronal de la Virgen de Asunta
	Límite Natural la Cordillera de Campanquiz	Cultura viva (Encuentro místico Awajun-Ayahuasca, pesca y casa deportiva, comidas y bebidas típicas)	Fiesta tradicional del Tzanza
	Folklore: Origen del barro		
	Folklore: Origen de Condorcanqui		
	Folklore: Laguna de Cochaconga		
	Folklore: Mono Machín		

Nota. Tomado de “Plan vial provincial participativo Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

Plaza y precios. La ubicación de la provincia de Condorcanqui es una fortaleza, pues esta provincia se ubica en una zona de la selva con extensas áreas naturales, siendo ello una ventaja competitiva para crear una propuesta de valor ecológico, condición favorable para el desarrollo de negocios donde dicho aporte de valor puede significar un efecto diferenciador sumamente importante. En contrapartida se presenta limitadas condiciones en su sistema vial de comunicación, siendo el medio fluvial el medio más usado para el desarrollo de actividades de oferta comercial.

Con relación al comercio del cacao, el último año se ha presentado una reducción importante en el precio internacional del mismo, esto contradice las proyecciones del precio, afectándose en menor medida la línea diferenciada del cacao de fino aroma y orgánico

gracias al valor agregado de este tipo de cacao, y a las producciones orgánicas y a políticas de precio justo que se configuran en torno a este tipo de cultivo diferenciado (Cacao Fino de Aroma, 2018). Aun así, por ser una buena parte del cacao diferenciado por su calidad de Fino Aroma, criollo y/u Orgánico cuyo precio no se rige por las condiciones de commodity del cacao convencional, adicional y favorablemente; se observa que en enero del 2018 las exportaciones de cacao en grano crecieron en 45.1%, y entre febrero 2017 y enero 2018 las exportaciones de cacao crecieron en 34% (INEI, 2018).

La recuperación importante en la demanda se justifica por la calidad del cacao peruano, el cual se ha hecho merecido de importantes premios internacionales, lógicamente esto está relacionado al cacao de calidad, el cual se negocia a precios diferenciados del cacao común el cual ha presentado una reducción importante en el precio, en relación con los precios pico alcanzados entre los años 2015 y 2016. La Figura 15 muestra la información de la variación anual del precio del cacao en grano de los últimos 30 años, representada en miles de dólares americanos por tonelada métrica.

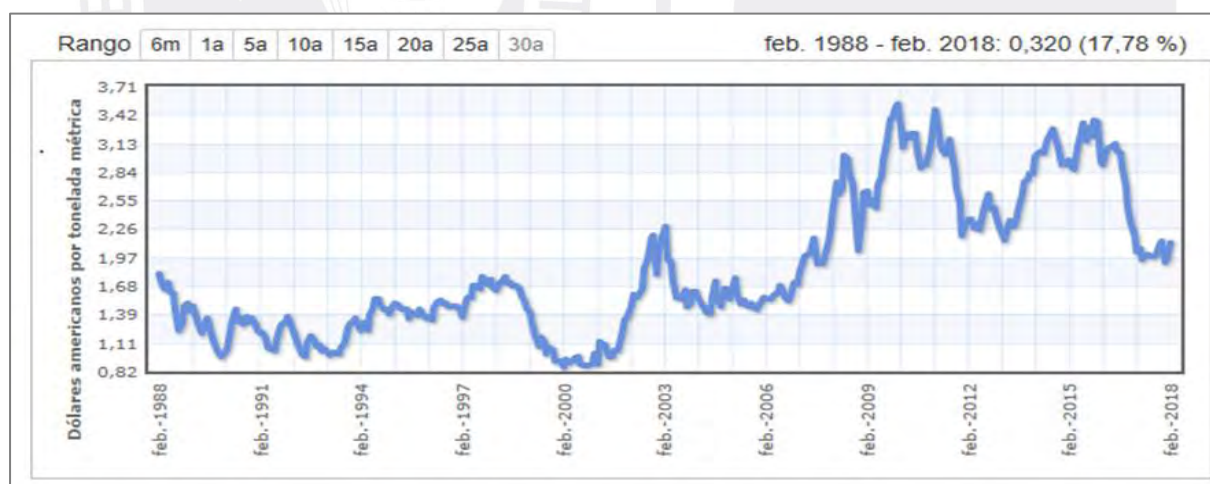


Figura 15. Cocoa beans, International Cocoa Organization cash price, CIF US and European ports, Dólares americanos por tonelada métrica. (<https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=360>).

En lo referente al caucho natural en la presentación del TSR20 del 2017, el precio desde el año 2013 viene experimentando crecimiento (ver Figura 16), este comportamiento

de precios es de un producto enfocado como commodity; sin embargo, el caucho producido en la provincia de Condorcanqui está enfocado al comercio justo donde se obtiene un mayor precio por la producción de caucho en láminas.

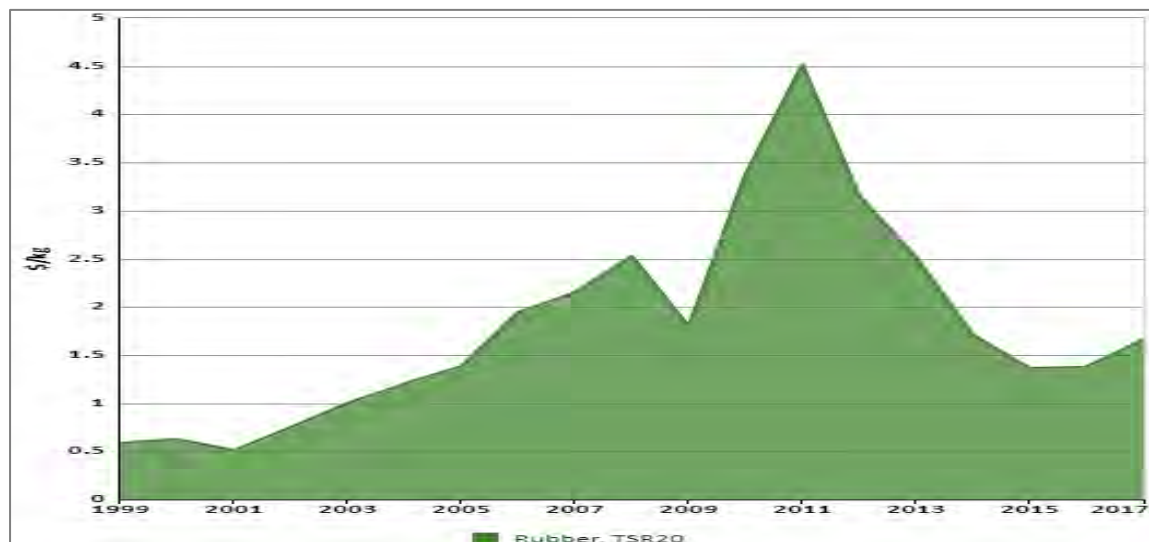


Figura 16. World Bank Commodity Price Data (Pink Sheet), Monthly Update Rubber TSR 20, Dólares americanos por kilogramo.

Tomado de “World bank commodity price data,” por knoema.es (<https://knoema.es/WBCPD2015Oct/world-bank-commodity-price-data-pink-sheet-monthly-update?tsId=1001910>).

Respecto a la actividad turística en Condorcanqui se encuentra limitada por la escasa infraestructura existente, por lo que esta actividad debe articularse desde la región Amazonas, proponiendo a Condorcanqui como un destino alternativo a la oferta actual, esto comprende tanto al turismo nacional y al turismo internacional, promoviendo el desarrollo de infraestructura hotelera y vial que sirva para hacer sostenible este tipo de actividad que se centra en la búsqueda de una experiencia vivencial, con una vasta zona de selva virgen y una cultura ancestral. En tal sentido, es indispensable elaborar un Plan de Desarrollo Turístico de la provincia para los próximos diez años, ello permitirá alcanzar los objetivos estratégicos que demanda Condorcanqui. El Plan de Desarrollo Turístico de la provincia de Condorcanqui debe formar parte del Plan de Desarrollo Regional y este a su vez debe estar dentro del marco del Plan de Desarrollo Nacional; en consecuencia, los objetivos provinciales, regionales y nacionales sobre el desarrollo turístico deben estar debidamente articulados.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Este aspecto está muy relacionado con las actividades productivas y de realización de servicios. En la provincia de Condorcanqui, la escasa actividad industrial es generalmente informal debido al limitado desarrollo en infraestructura y falta de capacitación. Respecto a la infraestructura vial y fluvial, Condorcanqui cuenta con redes viales de carreteras y redes fluviales, las mismas que se detallan en la Tabla 27 y Tablas 28. El sistema vial está conformado por tres vías nacionales; las mismas que atraviesan transversalmente o cruzan solo al distrito Nieva, lamentablemente por los otros dos distritos no cruza ninguna de estas, lo que representa una gran desventaja. Estas vías están en un estado de abandono, solo se ha rehabilitado el tramo Bagua Chica – Puente Wawinco, siendo esta vía de carácter interprovincial la que une cinco distritos de las provincias de Bagua y de la provincia de Condorcanqui. Las vías vecinales en su mayoría son afirmadas y trochas carrozables, y se encuentran en estado de regular a malo, requiriendo su mejoramiento y mantenimiento. La escasa cantidad de vías en toda la provincia se explica principalmente por la dificultad de construir carreteras en la región selva y por los altos costos que ello implica, por lo que la vía de comunicación más usada es la fluvial; siendo los ríos Santiago, Nieva, Marañón, Cenepa y Comaina, los más transitados (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2009).

Tabla 27

Principales Ejes Viales de la Provincia de Condorcanqui

Tipo de eje	Tramo	Extensión (Km)	Situación de la vía	
			Superficie	Pavimento
Longitudinal	PE-05ND Pte. Wawico- Urakusa- Santa María de Nieva	49.54 (83.27)	Afirmada Sin Afirmar	Transitable
	PE-05NC Pte. Wawico- Pte. Nieva- Nuevo Sesame- Saramiriza	82.21 (271.65)	Afirmada	
Transversal	AM-100 EMP PE-05NC (Nuevo Seasme) - Peas -Achoaga- Juan Velasco	15	Sin Afirmar	Transitable

Nota. Adaptado de “Plan vial provincial participativo PVPP Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

Tabla 28

Principales Ejes Fluviales de Articulación de la Provincia de Condorcanqui

Tipo de eje	Río	Desde	Hasta	Longitud (Km)	Centros Poblados Principales
Longitudinal	Río Marañón	Boca Cenepa	Boca Río Santiago (Tsamajain)	120	Urakusa - Santa María de Nieva - Tsamajain
	Río Nieva	Alto Numpatkim	Santa María de Nieva	150	Santa María de Nieva - Tayuntsa - Boca Ambuja
	Quebrada Dominga	Kusumatak	Río Marañón	50	Bajo Conampa - Alto Kuit - Saasa - Kusumatak
Transversal	Río Cenepa	Boca Cenepa	Frontera con Ecuador	180	Mamayaque - Nuevo Kanam - Huampami
	Río Comaina	Nueva Kanam	Frontera con Ecuador	110	Kusus Kubain - Puerto Mori - Shaim
	Río Santiago	Boca Río Santiago (Tsamajain)	Frontera con Ecuador	220	La Poza - Puerto Galilea - Candungos - Chapiza

Nota. Adaptado de “Plan vial provincial participativo PVPP Condorcanqui 2009-2018,” por proviasdes.gob.pe, 2017 (http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf).

En lo que respecta a los indicadores de transporte, nos muestra que el nivel de recursos que cuenta la provincia de Condorcanqui en comparación al ámbito regional y nacional es bajo; en ese sentido la densidad vial provincial es de 0.009058 Km/Km², siendo muy bajo a los niveles regionales y nacionales; esto significa que existe por cada Km² de superficie 9.058 metros de vía por Km² de superficie. En lo que respecta a la densidad vial por habitante esta es de 3.71 Km, muy cercana al promedio nacional de 2.858 Km (Km de vías por cada 100 habitantes) (Gobierno Regional de Amazonas, 2014).

Dichas vías de comunicación constituyen una muy limitada ventaja logística que permite conectar muy restringidamente la provincia de Condorcanqui hacia el sur, este y oeste del país con las regiones Cajamarca, Piura, Lambayeque, San Martín y Loreto; y con

los países Ecuador y Brasil. De mejorarse tal condición, podría ser mejor aprovechada si los sectores económicos existentes se industrializasen, mejoren su productividad y competitividad, implementando un sistema logístico que permita el transporte y almacenaje de los productos de la provincia a menores costos, lo cual debería estar ligado a la planificación de la demanda nacional y global.

Asimismo, en la provincia de Condorcanqui se cuenta con tres aeropuertos como son: el aeropuerto Ciro Alegría en el distrito de Nieva, el aeropuerto Galilea en Puerto Galilea y el aeropuerto El Cenepa en la frontera con Ecuador, distrito El Cenepa. Este tipo de transporte es sumamente restringido y limitado; y exclusivo para uso militar, quienes lo usan para desplazarse hacia los puestos de vigilancia fronterizos. También es usado por algunas empresas que ofrecen traslados a diferentes puntos de la Amazonía a través de hidroaviones; sin embargo, hoy en día es muy limitado.

Debido a que la infraestructura física de los centros educativos, repercute en el desarrollo del proceso educativo, en el distrito de Nieva de los 86 centros poblados que cuenta con Instituciones Educativas, el 52% tiene como vía principal la vía fluvial; de manera similar en El Cenepa, de 42 centros poblados que cuentan con Instituciones Educativas, el 50% tiene como vía principal la vía fluvial; y en mayor medida en el distrito de Río Santiago que cuenta con 54 centros poblados con Instituciones Educativas, el 81% tiene como vía de acceso la vía fluvial; es decir, que solo el 40% de los centros poblados que tienen Institución Educativa tienen como vía de acceso las trochas carrózales que se encuentran en deficiente estado de mantenimiento (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2009).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En términos de gestión y gasto público para la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, según lo reportado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), presenta un bajo cumplimiento en la ejecución del gasto, con un 66% en el periodo 2016. En cuanto a

inversión en el 2016, ejecutó tan solo el 57.5% encontrándose en ejecución de inversiones por debajo de las provincias de Chachapoyas, Bagua y Bongará.

Condorcanqui es la séptima provincia en importancia presupuestaria de la región, después de todas las demás provincias de Amazonas; Condorcanqui como provincia concentra tan solo al 7.97% de la población regional al 2016 (INEI, 2017); siendo el presupuesto de la municipalidad de la provincia es el más bajo del departamento, habiéndose incrementado de S/ 38'117,458 en el 2015 a S/ 48'080,658 en el 2016 (MEF, 2017). Durante el 2015 se presentó fuerte caída en los ingresos por el canon minero; sin embargo, si bien el presupuesto sufrió una caída se observa que el monto ejecutado en el 2016 solo llegó a un 70%, lo que representa S/ 33' 667,152 del monto total (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016) (ver Figura 17).

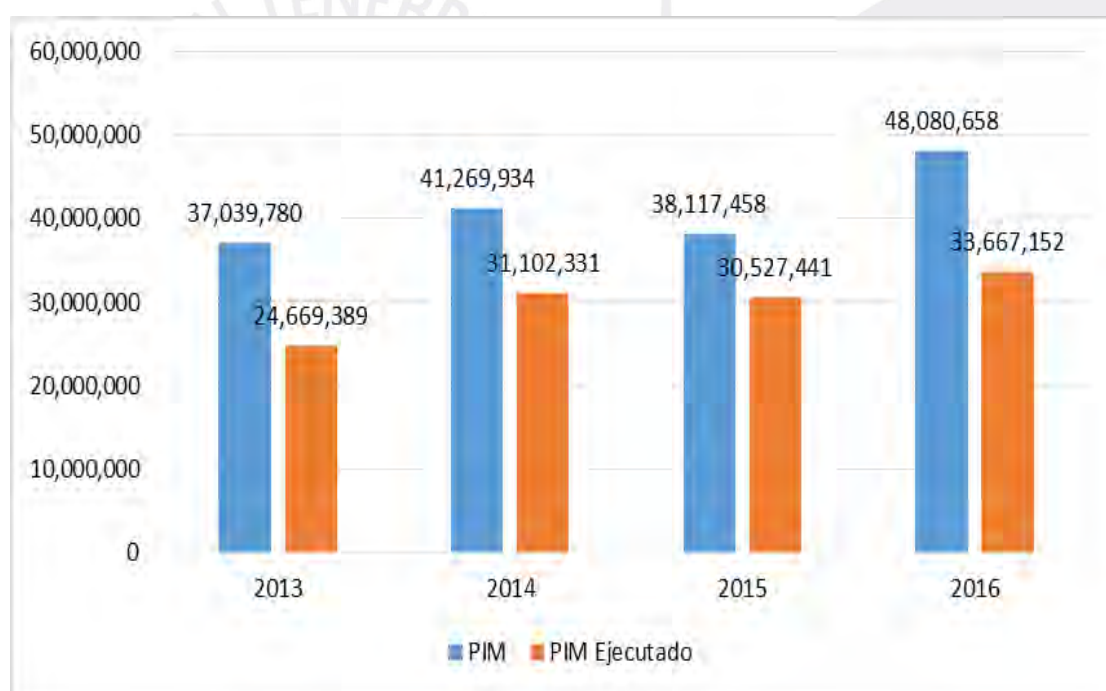


Figura 17. Evolución del presupuesto de la municipalidad de Condorcanqui en Soles. Adaptado de “Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia Económica, 2017. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>).

La estructura presupuestal de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui está compuesta por (ver Figura 18):

- Recursos ordinarios. Los cuales provienen del Tesoro Público y que representan menos del 0.13%.
- Recursos directamente recaudados. Los cuales son generados por la misma municipalidad. Por ejemplo: alquileres, servicios, etc. y contribuyen con 0.02 % en promedio.
- Donaciones y transferencias. Cedidos por instituciones o personas. En el 2016 solo se percibió 0.01%, en años pasados era inferior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).
- Con relación a los Recursos por operaciones oficiales de crédito, durante los últimos dos últimos años (2015 y 2016) se requirió de crédito del Estado el cual representó el 0.11% y 0.17% respectivamente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).



Figura 18. Estructura del presupuesto de la Municipalidad de Condorcanqui para los años 2013 al 2016.

Adaptado de “Presupuesto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia Económica, 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>).

Los Recursos Determinados, representan el aporte principal al municipio provincial y proviene de fuentes externas como las empresas; tales como canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas, y participaciones, impuestos y del fondo de compensación, el cual ha ido

disminuyendo hasta alcanzar el 67% en el 2016 debido a la caída del canon minero

(Ministerio de Economía y finanzas, 2016) (ver Figuras 19 y 20).

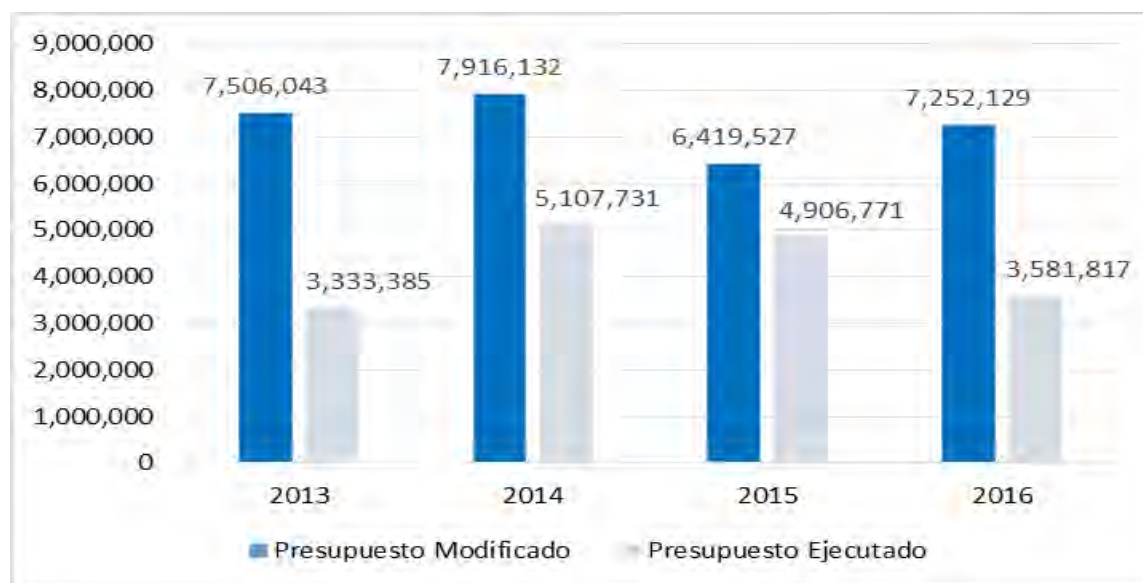


Figura 19. Estructura del presupuesto de la Municipalidad de Condorcanqui para los años 2013 al 2016.

Adaptado de "Presupuesto," por Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia Económica, 2017

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>).



Figura 20. Evolución de la recaudación de los ingresos de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, del 2013 al 2016, porcentajes.

Adaptado de "Presupuesto," por Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia Económica, 2017

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), durante los últimos cuatro años los reportes anuales de ingresos de la municipalidad de la provincia muestran una caída considerable del presupuesto anual a pesar de que en dos años se ha solicitado crédito al Estado, y el presupuesto real gastado es de 78.10%, 70.10% y 65.05% y 46.8% para los mismos años. Es por esto que se concluye que los ingresos propios de la municipalidad son seguros y la misma cuenta con un capital de trabajo adecuado el cual se muestra trimestralmente en los reportes al gobierno Peruano.

Finalmente, el monto destinado a Proyectos de Inversión para el 2016 alcanzó los S/ 26'436,876, el cual principalmente se destina a labores de los servicios de agua y desagüe, mejoras de las vías peatonales y de automóviles, áreas, recreacionales, y centros educativos (ver Figura 21).

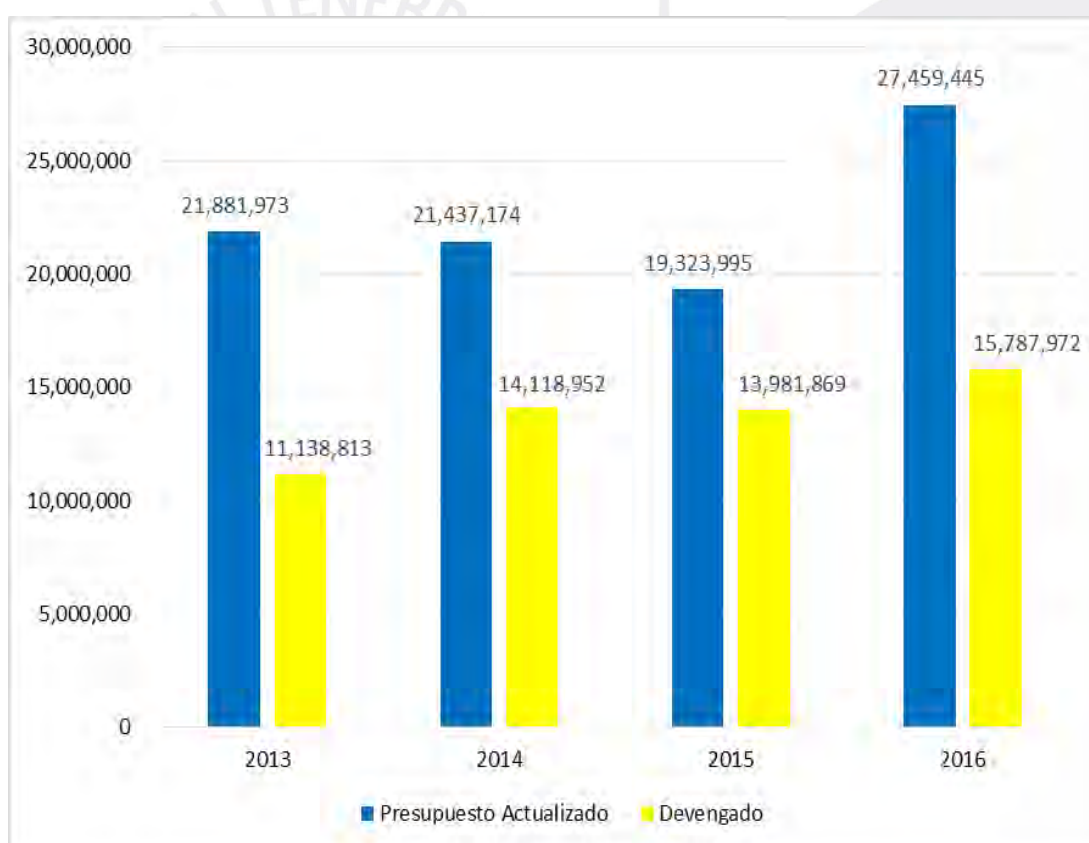


Figura 21. Evolución del Gasto en Proyectos de Inversión de los años 2013 al 2016. Adaptado de “Presupuesto,” por Ministerio de Economía y Finanzas, Transparencia Económica, 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según el PNUD (2012), el Índice de Desarrollo Humano [IDH] de la provincia de Condorcanqui presenta un valor de 0,186 ubicándolo dentro del ranking nacional en el puesto 192 de un total de 195 provincias. Este indicador tiene con fin evaluar el desarrollo integral del ser humano, en función a las variables: (a) Esperanza de vida al nacer; (b) educación; y (c) renta real; este índice se sitúa entre 0 y 1 siendo este último el valor más alto al que el ser humano puede aspirar.

Respecto a la educación, en la provincia de Condorcanqui, en el nivel inicial se cuenta con 309 instituciones educativas con un total de 19,486 estudiantes; en el nivel PRONOEI se cuenta con 53 instituciones educativas y 1,068 estudiantes; en el nivel primario se cuenta con 175 instituciones educativas con 12,643 alumnos; en el nivel secundario hay 22 Instituciones educativas con 3,612 alumnos; en el nivel superior se cuenta con seis instituciones con 179 alumnos; sin embargo, esta actividad se desarrolla dentro de muchas limitaciones tanto en el sistema de accesibilidad, necesidad de mejor infraestructura, el nivel de implementación educativa, calidad del material técnico pedagógico, mejora de recursos humanos calificados que presten servicios en óptimas condiciones. Como se muestra en las Tablas 9, 10, 11 y 12 del capítulo uno; Condorcanqui presenta los indicadores más desalentadores respecto a las demás provincias de Amazonas.

Asimismo, como señala la Dirección Regional de Educación Amazonas (2008), la provincia de Condorcanqui registra altos niveles de deserción escolar, producto de la inasistencia de los profesores, los contratos no se realizan acorde a las directivas, tardanzas e inasistencias de los profesores por diferentes motivos, todo esto agudizan esta problemática. Además, la educación está descontextualizada de la realidad y no responde a los intereses, demandas y expectativas educativas de la población, está desarticulada del desarrollo socio económico, no se forma a los estudiantes en aspectos productivos, vinculados a las

potencialidades de la provincia.

Por otro lado, la inmigración en la provincia de Condorcanqui en su mayoría está referida a la mano de obra no calificada, procedente de regiones vecinas, los inmigrantes por lo general habitan lugares que no son aptas para habilitaciones urbanas, en los que será posteriormente difícil habilitar los servicios básicos o en zonas de selva, contribuyendo a la deforestación. Asimismo, con respecto a los cuadros técnicos no se cuenta con ellos, los cuales son necesarios en la formulación o diseño de proyectos; así como también para facilitar la gestión y el planeamiento y desarrollo que permitan una mejora de su gestión pública, haciéndola más eficiente y articulada.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Condorcanqui (2014,) “la provincia de Condorcanqui cuenta con medios radiales de diversas bandas, tales como frecuencia modulada, Onda Corta (tropical, Internacional) y onda media” (p. 72). Además, cuenta con siete canalizaciones de señal de televisión. En términos de telefonía e internet, las empresas Claro y Movistar se encuentran posicionadas en las principales localidades o centros poblados (Gobierno Regional de Amazonas, 2014).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Condorcanqui presenta muchos problemas en diversas áreas de educación, salud y desarrollo de infraestructura. El uso de la tecnología, así como herramientas digitales como elemento de innovación y desarrollo de actividades como la agricultura, producción avícola o pecuaria no se está produciendo. La brecha de conexión a internet se hace evidente en las localidades más alejadas de la capital provincial Santa María de Nieva, y de la región Amazonas en donde se ubica la provincia de Condorcanqui, es la tercera región con menos densidad de uso de telefonía móvil con 47.7%, solo por encima de Loreto

(42.1%) y Huancavelica (28.7%) (OSIPTEL, 2014) (ver Figura 22).

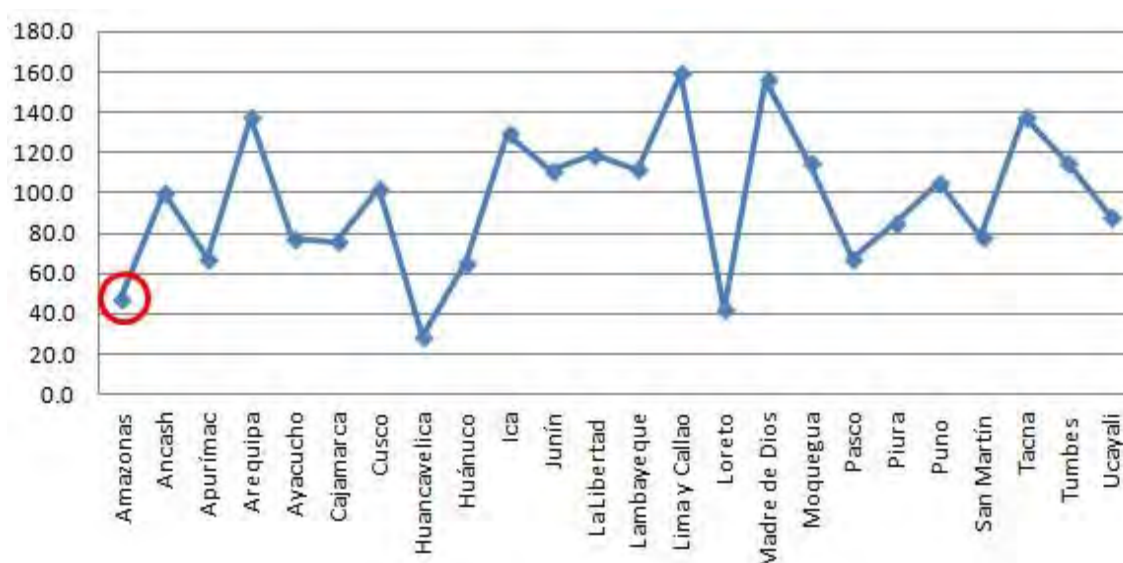


Figura 22. Líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes, regiones.

Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones,” por osiptel.gov, 2017 (http://www.osiptel.gov.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como resultado del análisis interno de la provincia de Condorcanqui realizado en el punto 4.1 (AMOFHIT), se han determinado algunas fortalezas y debilidades relevantes de la provincia de Condorcanqui, las cuales han sido evaluadas en la matriz de evaluación de factores internos [MEFI], para determinar el grado intensidad en que están presentes (columna: valor) y el grado en que son importantes para conseguir los objetivos planteados en la provincia (columna: peso). Como se muestra en la Tabla 29, se obtuvo una calificación de 2.56, que indica que hay muchos aspectos que se deben mejorar; en ese, sentido es necesario que Condorcanqui puedan adoptar diversas estrategias tanto de corto y/o largo plazo con el fin de mejorar y fortalecer su posición interna.

4.3. Conclusiones

Del análisis AMOFHIT se ha determinado que la provincia de Condorcanqui tiene la capacidad de ofrecer productos agrícolas, servicios turísticos, comercio y servicios; donde la actividad principal es la agricultura, con potencialidades en la producción y comercialización

Tabla 29

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	Posición geográfica y clima. (F1 MEFI)	0.10	3	0.30
2	Asociación de productores, cooperativas y organización afines. (F2 MEFI)	0.08	3	0.24
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales, del cacao orgánico y caucho natural. (F3 MEFI)	0.05	3	0.15
4	Cooperación entre empresa privada y sociedad civil. (F4 MEFI)	0.05	3	0.15
5	Certificación orgánica y denominación de origen del cacao orgánico (F5 MEFI)	0.05	3	0.15
6	Amplia variedad de atractivos turísticos naturales y culturales. (F6 MEFI)	0.10	3	0.30
7	Gran diversidad de recursos forestales.	0.08	3	0.24
8	Exoneración tributaria.	0.05	3	0.10
Sub Total		0.56		1.63
Debilidades				
1	Difícil acceso a la provincia.	0.07	2	0.14
2	Infraestructura inadecuada para el servicio turístico.	0.10	2	0.20
3	Deficiente infraestructura para investigación y la generación de valor agregado en la producción agrícola.	0.07	2	0.14
4	Falta de estándares en el manejo de cultivos.	0.05	2	0.10
5	Ausencia de mano de obra calificada. (D1 MEFI)	0.05	2	0.10
6	Baja capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo. (D2 MEFI)	0.10	2	0.20
Sub Total		0.44		0.88
Total		1.00		2.56

Nota. 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad mayor, 1: debilidad menor.

del cacao orgánico de exportación y Shiringa y prestación de servicios turísticos, por lo que se requiere que se implementen estrategias que impulsen la tecnificación del personal y de la producción agrícola; y desarrollo de capacidades de industrialización y de comercialización a nivel nacional e internacional de dichos productos. La provincia de tiene limitación de infraestructura vial necesaria para el desarrollo de la logística necesaria que asegure menores

costos finales de sus productos, el desarrollo de mejoras en la capacidad del recurso humano se hace necesaria tanto para las actividades productivas como para la prestación de servicios turísticos y las respectivas mejoras en infraestructura turística necesaria para la mejora de la oferta de este tipo de servicio.

Por otro lado, en muchos hogares en la provincia de Condorcanqui son limitados los servicios básicos, se requiere mayor acceso a electrificación, agua y desagüe; asimismo, hace falta mayor desarrollo de infraestructura vial, eléctrica y de comunicaciones.

Adicionalmente, el acceso a nuevas tecnologías y sistemas de información son muy escasos, la provincia de Condorcanqui necesita aprovechar de dichas herramientas tecnológicas para poder mejorar temas relacionados a la educación, la integración, el desarrollo y la competitividad.

Respecto al sector financiero y su aplicación efectiva en el desarrollo de la provincia, se observa una necesidad de incrementar las capacidades de gestión para poder elaborar y gestionar proyectos de desarrollo local con el fin de aprovechar los recursos asignados a la provincia de Condorcanqui que proviene del estado vía el Gobierno Regional y otros aportes de diversas instituciones internas y externas con quienes se viabilizan proyectos de desarrollo y sostenibilidad.

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

Ya definidas la misión, la visión, los valores y el código de ética, se hace necesario definir los Objetivos de Largo Plazo, basados en el análisis de la información resultante de las auditorías. Por lo cual será necesario considerar primeramente los intereses, el potencial organizacional y los principios cardinales. De esta manera se podrán identificar las cuestiones de importancia para los intereses de la provincia de Condorcanqui, exponerlos de manera clara y definir aquello que espera lograr como parte de su plan estratégico.

5.1. Intereses de la Provincia de Condorcanqui

Los intereses organizacionales representan los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2015). Se han identificado importantes intereses proyectados para Condorcanqui al 2027, que lograrán convertirla en una provincia altamente destacada de la región Amazonas y también dentro del grupo de provincias a nivel nacional. Para tal efecto se requerirá afirmar sus principales sectores, como el turismo, la agricultura con ponderación en el cacao orgánico y el caucho natural. Luego de la aplicación de las acciones planteadas, se observará generación de puestos de trabajo, mejoramiento de la calidad de vida e incremento del poder adquisitivo de sus pobladores. Se hace necesario precisar que la responsabilidad de fomento del desarrollo local a través de la dotación de servicios públicos es responsabilidad distrital directa, según lo que precisa el Artículo 195° de la Constitución Política del Perú (1993).

5.2. Potencial de la Provincia de Condorcanqui

Para determinar el potencial de la provincia de Condorcanqui se establece los factores de fortaleza y debilidad, en torno a los siete dominios listados por Hartmann (1983) que a continuación se analizan:

Dominio demográfico. La población de la provincia de Condorcanqui es de 54,949 habitantes, representando el 12 % de la población regional y se encuentra conformada por

tres provincias y 116 distritos. La población de esta provincia está concentrada en las ciudades de la selva mayoritariamente rural. Según el INEI (2016) la provincia de Condorcanqui contaba en el 2014 con un 2.6% de la población con edad mayor a quince años, un 47.8% con educación secundaria y un 16.9% con nivel superior.

Como se muestra en la Tabla 30, el IDH de Condorcanqui presenta un valor de 0,186 ubicándolo dentro del ranking nacional en el puesto 192. Este valor de 0.186 es incluso inferior al IDH de países del África subsahariana. El objetivo de este indicador es evaluar el desarrollo integral del ser humano, en función de Esperanza de vida al nacer, educación; y renta real. Este índice se sitúa entre 0 y 1 siendo este último el valor más alto al que el ser humano puede aspirar. Se explica en gran medida los dramáticos indicadores que caracterizan las condiciones de vida de los pobladores de la provincia de Condorcanqui.

Tabla 30

Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Provincia de Condorcanqui 2012

	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educación secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Hab.	Ran king	IDH	Ran king	años	Ran king	%	Ran king	años	Ran king	N.S. mes	Ran king
Perú a/	30'135,875		0.505		74.31		67.87		9.00		696.9	
Amazonas	417,508	19	0.384	19	73.99	10	53.65	19	6.66	20	435.7	18
Condorcanqui	51,802	120	0.186	192	70.39	144	8.01	195	5.58	147	180.1	186
Nieva	26,884	205	0.205	1602	70.09	1368	7.88	1794	5.78	1,170	226.0	1,280
El Cenepa	9,444	535	0.149	1805	74.44	765	5.38	1815	5.18	1,393	122.1	1,725
Rio Santiago	15,474	340	0.166	1755	68.53	1479	9.19	1782	5.47	1,292	135.7	1,685

Nota. Tomado de "Índice de Desarrollo Humano," por Instituto Peruano de Economía, 2017 (www.ipe.org.pe/sites/default/files/idh_peru.xlsx).

Asimismo, el índice de desarrollo de la primera infancia, la niñez y adolescencia lo ubica cerca del grupo de provincias de menor desempeño relativo. Un informe del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2008), indicó que "en Condorcanqui, provincia donde el 79% de los niños, niñas y adolescentes es de origen indígena, el

desempeño del indicador de asistencia a educación inicial muestra el valor más bajo: sólo el 24% de los niños y niñas de tres a cinco años asisten a educación inicial. La tasa de desnutrición crónica en estudiantes de seis a nueve años, es la más alta del departamento (con un 56%), muy por encima del promedio departamental (33%). También se observa el porcentaje más alto de mujeres entre 15 y 20 años que han experimentado la maternidad (33%). Además, el indicador de conclusión a tiempo de educación primaria muestra que los niños y niñas de doce y 13 años de origen indígena de la provincia tienen porcentajes de conclusión más bajos en comparación con los que tienen el castellano como lengua materna” (p. 108).

El potencial de la provincia de Condorcanqui se ve disminuido por estos factores que no permiten desarrollar una mano de obra calificada; así como la desnutrición infantil y la falta de oportunidades laborales que promueven una alta deserción escolar hacia las labores agrícolas u otras que requieren poca o nada aptitudes técnicas con pagos exiguos.

Dominio geográfico. La provincia de Condorcanqui pertenece al departamento de Amazonas, ubicado en la zona noroeste del Perú, sus límites son: hacia el norte el país de Ecuador, al sureste las provincias de Bagua y Utcubamba, al sur la provincia de Bongará y hacia el oeste el departamento de Loreto (límite natural de la Cordillera Campanquiz). El área que ocupa es de 17,865.39 Km², lo que representa el 45.52% de la superficie total del departamento de Amazonas. La provincia de Condorcanqui está comprendida en su totalidad en zona amazónica; posee un clima trópico húmedo, con temperaturas que pueden llegar a los 32° C y precipitaciones medias anuales alrededor de los 2,500 mm; con una humedad relativa del 94%. Todo el territorio está cubierto de una densa formación de bosque húmedo tropical, el cual alberga gran diversidad biológica; existiendo alto potencial para cultivos orgánicos y de alta calidad, además para la explotación forestal. Posee la menor cantidad de población de la región, predominantemente rural dedicada a la agricultura como fuente de trabajo y

sustento vital; y con el mayor índice de pobreza de la región.

Dominio económico. Según los datos del INEI (2016) el PBI per cápita de la provincia de Condorcanqui es de S/ 6,403 mientras que el PBI per cápita nacional es de S/ 19,341; los principales sectores económicos que impactan en el PBI de la provincia de Condorcanqui son: (a) agricultura, ganadería, caza y silvicultura; (b) manufactura; (c) comercio; entre estos tres sectores representan el 77.8% del PBI de esta provincia.

Según el estudio de *Diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui*, desarrollado por el Gobierno Regional Amazonas – Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (2014), los sectores correspondientes a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura son considerados como de la actividad económica principal de la provincia con una participación del 15.65% del PBI, teniendo un crecimiento constante desde el 2007, creciendo en promedio 9.79% anual, excepto en los últimos tres años se aprecia una desaceleración del sector teniendo un crecimiento del 5.05% anual.

El sector manufactura es considerado como la segunda actividad económica de la provincia de Condorcanqui, el cual cuenta con una participación del 13.73% del PBI, desde el 2007 se tiene un crecimiento promedio anual de 8.35%; sin embargo, desde el 2013 se tiene un decrecimiento del -3.28% anual debido a la reducción del precio de los minerales e hidrocarburos los cuales son un pilar importante del sector manufacturero.

Las riquezas de los recursos naturales y turísticos en la zona son en la actualidad muy valoradas, más aún si van alineados a temas culturales y a la conservación de la biodiversidad lo que le otorga un mayor valor a aprovechar. Se debe promover el turismo que ayude a la continuidad y conservación de las diversas tradiciones culturales de esta provincia. Como se muestra en la Figura 23, Condorcanqui cuenta con gran número de circuitos turísticos para ser aprovechados.

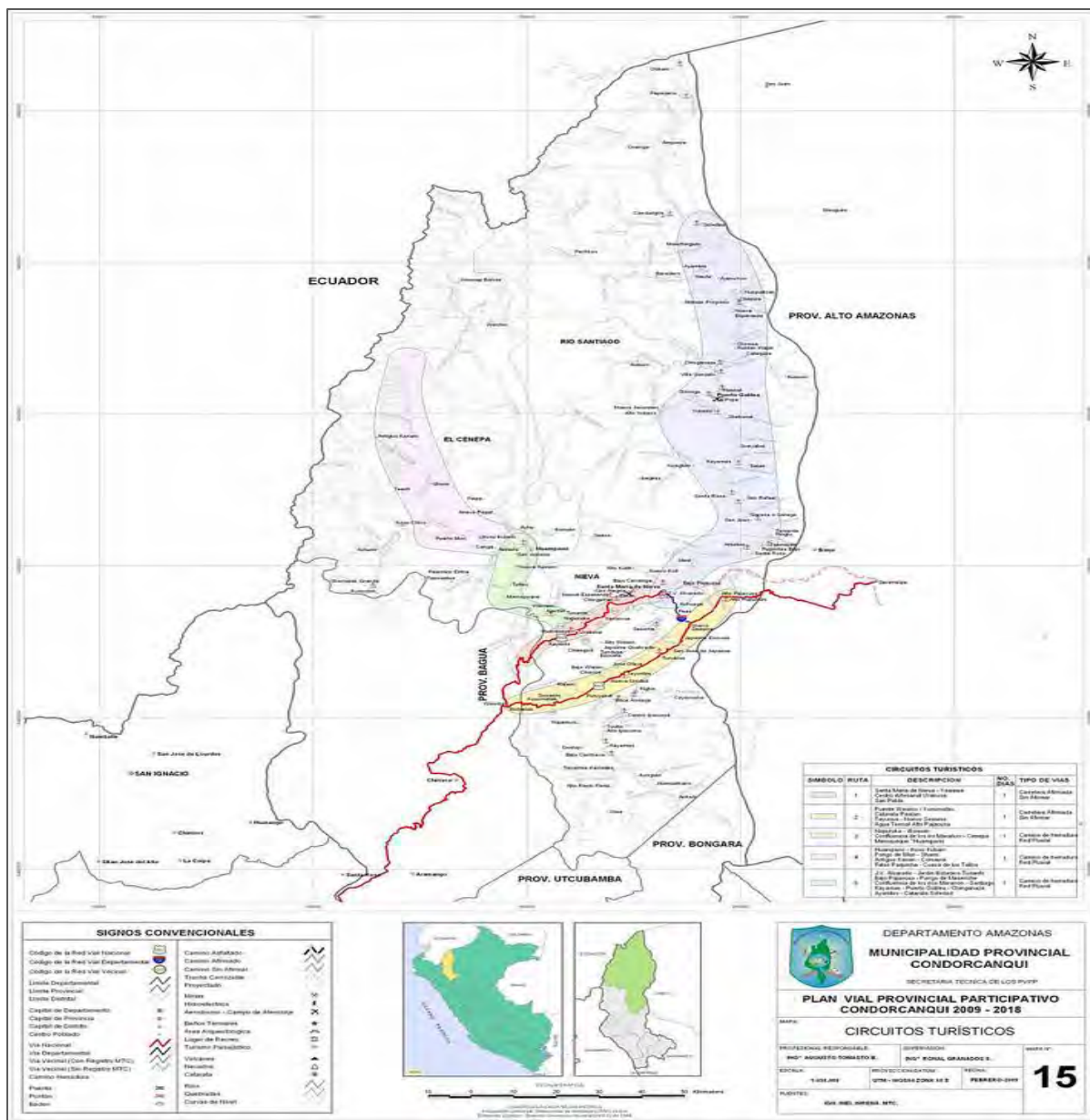


Figura 23. Circuitos Turísticos de la provincia de Condorcanqui. Tomado de “Circuitos y Recursos Turísticos,” por Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018 (http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_entidad=39&pk_id_tema=73397&pk_id_sub_tema=8136).

La producción de cacao orgánico representa una de las oportunidades más importantes debido a su reconocido valor, convirtiéndose en producto agrícola con alto potencial exportable y con una mayor propuesta de valor si cuenta con las certificaciones de orgánico y con la característica de cacao de fino aroma, pudiendo articularse con políticas de

comercio justo. Cabe resaltar que la producción del cacao se inicia en el año cuatro, las máximas producciones se dan entre los años once al 30, decayendo paulatinamente la producción hasta el año 60; el árbol puede morir entre los años 61 al 100. Adicionalmente, según Informe N° 117-2017- G.R.A./DRA-A/AAC/JFA de la Dirección Agrícola y Pecuaria correspondiente a diciembre 2017, la provincia cuenta con otros productos tales como; yuca, maíz amarillo duro, plátano, cocona; los cuales compiten en el mercado local con productos de otras provincias; también se cuenta con productos menores tales como maní, frijol, achiote, piña, papaya.

Existe gran potencia agroforestal de la provincia de Condorcanqui con 325,848.15 Ha para la producción forestal y 1'252,344.37 de tierras de protección; siendo el distrito Río Santiago el que aporta mayor cantidad de áreas forestales con un 51.6% del y 39.6% de tierras de protección. Estos bosques son potenciales en la producción de productos maderables, látex, resinas, goma, cortezas, hojas y frutos. La explotación del caucho natural o Shiringa se presenta como una alternativa sustentable; sin embargo, se debe contar con Plan de Manejo Forestal [PGMF] para hacer un correcto aprovechamiento de este recurso. Según la Dirección de la Agencia Agraria Condorcanqui, en la actualidad esta actividad ocupa a 18 recolectores, que recolectan en promedio 9,720 Kg de láminas de caucho (se entiende que la Shiringa es recolectada en forma de látex, y se procesa para obtener láminas de caucho); asimismo, las empresas Hulex Peru SAC y Eco Fashion compran directamente a la Cooperativa Aproshico una TN de caucho al año, teniendo estas dos empresas la intención de comprar 17 TN anualmente, en consecuencia se tiene el potencial de árboles sin explotar por lo que es necesario captar más recolectores, que coadyuvará con la generación de puestos de trabajo.

Dominio tecnológico-científico. La provincia de Condorcanqui presenta poco desarrollo tecnológico, pero en los últimos años se vienen desarrollando actividades

relacionadas con la mejora de las capacidades internas por parte del gobierno; adicionalmente, el Ministerio de la Producción bajo el marco de Innovate Perú, también promueve el desarrollo tecnológico. Tanto el Concytec, el Fincyt como el ministerio fomentan el desarrollo de proyectos de mejora e innovaciones, al igual que el Concejo Nacional de la Competitividad [CNC], lo cual puede ayudar a mejorar las capacidades internas en pro de la consolidación y mejora en las estrategias productivas y tecnológicas.

Dominio histórico, social y psicológico. La historia de la provincia de Condorcanqui está ligada profundamente a la historia de los pueblos originarios Awajún y Wampís, pertenecientes a la familia etnolingüística jíbara, la cual se asentó en ambos lados de la frontera del Perú y de Ecuador. Los jíbaros fueron grupos nómades, caracterizados por tener una forma de vida guerrera, con enfrentamientos constantes en defensa de su territorio y por un manejo del medio ambiente; esto les permitió seguir habitando en el mismo territorio durante muchos siglos. En el caso de amenaza de afuera, se organizaban en torno a un jefe militar (Reagan, 2003).

Para la época prehispánica varios autores sostienen que hubo contactos entre los Awajún y Wampís y los Mochicas; asimismo, se relata intentos infructuosos de conquistar a los jíbaros de la ceja de selva por parte de los Incas. A la llegada de los españoles, el objetivo de los colonizadores fue explotar los depósitos de oro de la región, iniciando la esclavitud de la población indígena. Como resultado, se produjo la gran rebelión jíbara en 1599, con lo cual los españoles perdieron el control de la región por muchos años. Durante los siglos XVII y XVIII los españoles intentaron subyugar en varias ocasiones a los jíbaros, sin tener éxito. En el periodo de Independencia, la fiebre del caucho entre los años 1880 y 1914, significó maltrato y esclavitud para muchos pueblos originarios. Es así que, en 1904 los Awajún y Wampís cansados de los abusos de los caucheros, eliminaron los puestos caucheros y mataron a dos de estos (Guallart, 1997).

El siglo XX representa la interrelación entre Awajún y Wampís y el mundo occidental. Los jesuitas establecieron sus misiones a partir de 1949; y en la década de los sesenta, el Estado peruano estableció la política de fronteras vivas, las cuales se llevaban a cabo a través del establecimiento de programas de colonización, cuyo fin era garantizar los límites territoriales del país a través de asentamientos poblados en zonas supuestamente despobladas (Espinosa, 1993).

Además, como sostuvo Reagan (2003) “en la década de los setenta, con el hallazgo de petróleo en la zona del Alto Marañón y de sus afluentes, ingresó una nueva oleada de colonos, junto a ello el perjuicio del ecosistema en la zona, debido a la falta de proyectos de saneamiento ambiental por las consecuencias que acarrearán este tipo de actividades no sólo en el medio ambiente, sino también en la población. Cuando finalizó la construcción del oleoducto nor-peruano muchos de los obreros se quedaron en la zona como agricultores o comerciantes” (p. 14).

Por otra parte, en los últimos años la provincia de Condorcanqui ha sufrido una variación en su influencia política siendo hoy los gobernadores locales miembros de otros partidos y alianzas estratégicas; esto se debe a la variación cultural que se ha venido desarrollando, tal es así que a la fecha la realidad sociocultural se encuentra influenciada por el mestizaje, así como el incremento de migraciones.

Dominio organizacional-administrativo. En cuanto a la organización de la provincia de Condorcanqui para administrar los recursos y funciones cuenta con el sector público y privado, así se encuentra dividida en tres distritos: (a) El Cenepa; (b) Río Santiago, y (c) Nieva, cuyas autoridades democráticamente elegidas cumplen sus funciones desde el 01 de enero del 2015.

Dominio militar. Condorcanqui tiene presencia de los tres Institutos Armados: Ejército, Marina y Fuerza Área; lo cual permite una rápida actuación ante una presunta

invasión de una potencia extranjera y frente a desastres naturales, también se tiene otros roles llamados roles estratégicos como el de participar en el Desarrollo Nacional y participar en el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, ambos roles se realizan en coordinación con otros sectores del Estado.

Condorcanqui tiene frontera con el Ecuador y actualmente no existe ningún conflicto con el país vecino; tal es así que en el Décimo Gabinete Binacional Ecuador – Perú llevado a cabo en la Ciudad Ecuatoriana de Macas a finales del 2016, y a finales del 2017 en la ciudad de Trujillo, donde el presidente Correa conjuntamente con el presidente Kuczynski fueron uniformes al señalar el trabajo conjunto que se debe realizar para combatir la pobreza, la enfermedad y la falta de conectividad. Actualmente, ambos países tienen el compromiso de dotar de electricidad a las poblaciones que habitan en la zona de frontera, así como mejorar la calidad de las telecomunicaciones. Gracias a un convenio de Cooperación entre Perú y Ecuador se ha logrado destruir alrededor de 10,550 minas en un área de 463,685.38 m², zona que fuera minada durante el conflicto armado sostenido en el siglo pasado.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Condorcanqui

Los principios cardinales permiten identificar y reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno de la organización. Para D'Alessio (2015) son los siguientes: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de los intereses; y (d) conservación de los enemigos.

5.3.1 Influencia de terceras partes

La región Amazonas constituye una fuerte influencia sobre la provincia de Condorcanqui, pues las políticas tendrán efecto en su jurisdicción; en tal sentido, algunos proyectos regionales también contribuirán en el cumplimiento de los objetivos de Condorcanqui. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2015) se tienen los siguientes proyectos en cartera para la región:

- El proyecto Hidrovía Amazónica que promueve y proyecta la mejora en el sistema de transporte para la Amazonía peruana, este proyecto contempla una inversión de US\$ 69 millones, y se desarrolla como un sistema continuo de navegación interconectando los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas.
- El Convenio de asistencia técnica con Pro Inversión, el cual tiene como objetivo fortalecer actividades que faciliten la promoción de la inversión privada en proyectos alineados al desarrollo sostenible, en beneficio del desarrollo local.

Asimismo, la constitución del Corredor Bioceánico Nor Oriente que conecta valles y pampas irrigadas de la costa norte, la cuenca del río Marañón Alto y Medio, la cuenca del río Mayo y Huallaga, así como la cuenca del Amazonas; no sólo involucra a la provincia de Condorcanqui sino todas las demás provincias de la región Amazonas, además de la regiones del norte y oriente del Perú; que incluyen a Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, San Martín, Loreto. Este corredor es considerado en el Plan Nacional de Inversión Descentralizada 2005-2014, elaborado sobre la base del Plan Nacional de Desarrollo Territorial 2004–2013, trabajado desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2007) (ver Figura 24).



Figura 24. Corredor Bioceánico Nor Oriente.

Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado 2008-2021”. Provincia de Condorcanqui. Santa María de Nieva: Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2008
(http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11820/PLAN_11820_2015_PDC_PROVINCIA_DE_CONDORCANQUI.PDF).

5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros

El actual territorio de la provincia de Condorcanqui desde tiempos ancestrales se encuentra habitado por los pueblos Awajun y Wanpis, los cuales constituyen actualmente más del 75% de la población actual de la provincia de Condorcanqui, estos pueblos no fueron sometidos durante la época del incanato ni durante la colonia.

El territorio de la provincia de Condorcanqui y el Distrito de Imaza (provincia de Bagua) fue el escenario final del cierre de la frontera entre Perú y Ecuador. En esta zona se realizaron los acuerdos y se instaló los últimos hitos en la línea fronteriza posterior a la firma de los Acuerdos de Brasilia en 1998. Este hecho tiene un relevante significado para la población local debido a que consideran que, al ser ellos quienes asumieron el papel protagónico en la defensa del territorio nacional durante los incidentes de 1995, deberían ser recompensados con un tratamiento especial. Así, se demanda una mayor presencia del Estado en la frontera, consolidando y desarrollando los centros poblados asentados y ampliando el acceso a los servicios sociales básicos, y redes de transportes y comunicaciones (Bedoya; Galarza; Glave & Grande (2003).

Por otro lado, desde el 2008, la provincia de Condorcanqui forma parte de la Articulación Regional Amazónica, la cual la conforman organizaciones y personas que laboran en las localidades amazónicas con el fin de contrarrestar las actividades que generan deforestación en la Amazonía. Los países que conforman esta iniciativa son: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Perú y Venezuela; en el Perú lo conforman las regiones de Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Las actividades de desarrollo y mejora de Condorcanqui se deben enfrentar a intereses de orden ilegal como lo son el terrorismo, tala ilegal, minería ilegal, la droga y el contrabando; estas actividades promueven el caos, la deforestación y la contaminación

ambiental. Las inversiones ofrecidas por el Gobierno Regional de Amazonas son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la provincia de Condorcanqui, se tiene planificado inversiones por S/ 12 millones para la provincia, la cual servirá para el mejoramiento del servicio educativo, construcción de carreteras y el mejoramiento del servicio de saneamiento, entre otros. Asimismo, es importante buscar alianzas estratégicas con el sector privado para que este invierta en investigación y tecnología, que ayude a la mejora el rendimiento y calidad de sus productos agrícolas y agroforestales; bajo un ambiente de sostenibilidad.

5.3.4 Conservación de los enemigos

En Condorcanqui existe actualmente un conflicto social sobre inversiones privadas, específicamente referido a minería (Minera Afrodita). Este conflicto es consecuencia de una falta de procesos de consultas previas, y a una desatención del Estado hacia las comunidades cercanas que forman parte de la zona de influencia de las actividades mineras.

Por otro lado, los competidores principales y más cercanos de Condorcanqui la constituyen las zonas que poseen un similar potencial, con los cuales se compite por el posicionamiento del mercado. Las provincias con gran aproximación y/o similitud son: Bagua, Chachapoyas, Utcubamba, Luya, Rodríguez de Mendoza y Bongará. Estas provincias presentan similitud en su desarrollo productivo, recursos paisajísticos de naturaleza, recursos madereros, producción de cacao, plátano, maíz, achiote, yuca, frutas, entre otros. Sin embargo, la rivalidad con estas provincias generará competencia; por ende, generará mayor especialización en las estrategias de manejo de sus recursos.

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

La Tabla 31, muestran los principales intereses correspondientes a Condorcanqui, los cuales tienen relación directa con la visión establecida para el año 2027. Con estos intereses se persigue lograr el posicionamiento de la provincia como

un destino de turismo ecológico y vivencial, lograr el aprovechamiento sostenible del potencial agroforestal (Shiringa), incrementar la productividad del cacao orgánico; esto permitirá elevar la cantidad de empleos adecuados por consiguiente mejorar la calidad de vida de la población.

Tabla 31

Matriz de Intereses de la Provincia de Condorcanqui

Nro.	Interés	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Ser el principal destino turístico ecológico y vivencial.	*Chachapoyas	*Utcubamba, Bagua, Bongará	* Luya, Rodríguez de Mendoza
2	Incrementar el nivel de producción y exportación de Cacao.	*Huallaga	*Utcubamba, Bagua	
3	Incrementar la producción del caucho natural.		*Tambopata	
4	Incrementar la cantidad de puestos de trabajo adecuado, mediante la explotación del turismo, el recurso agrícola cacao y el recurso forestal caucho; con el fin de mejorar los niveles de vida de la población.	*Chachapoyas, Huallaga, Tambopata	*Utcubamba, Bagua	* Luya, Rodríguez de Mendoza

Nota: * Intereses Comunes, **Intereses Opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Tomando en cuenta la misión, visión y los intereses de la provincia de Condorcanqui, se plantean los siguientes [OLP]; estos OLP se podrán lograr mediante estrategias precisadas para este fin:

OLP 1: El 2027, el sector turismo generará ingresos por US\$ 6'593,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 545,400 (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018).

OLP2: El 2027, la producción de cacao generará ingresos por US\$ 17'500,000; el 2017 los ingresos fueron de US\$ 3'190,000 (MINAGRI, 2018).

OLP3: El 2027, la producción de caucho natural generará ingresos por US\$ 2'000,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 47,600 (Municipalidad Provincial de Condorcanqui, 2018).

OLP4: El 2027, habrá 20,000 empleos adecuados, en el 2017 fueron 12,320 empleos adecuados (INEI, 2017).

5.6. Conclusiones

La provincia de Condorcanqui asume fuertes retos al no tener inversiones de naturaleza privada, escasa actividad industrial y los índices más bajos de turismo; tal hecho ha propiciado que la economía de la provincia se haya tornado sobre la base de actividades primarias, generadas por el trabajo agrícola con fines de autoconsumo y comercio local en baja escala, complementado con una parte disminuida de actividades terciarias como son la prestación de servicios llevado a cabo únicamente en sus principales distritos urbanos y lugares con mayor población.

Sin embargo, la provincia de Condorcanqui logrará constituirse como una de las provincias con mayor competitividad de la región Amazonas en el 2027, mediante la explotación del sector de ecoturismo; el mismo que se impulsará en la explotación de sus recursos naturales, culturales y paisajísticos, preservando en todo momento la biodiversidad y sostenibilidad de sus bosques. Para ello se requiere de un impulso económico por parte del Estado para efectos de generar infraestructura ecoturística, inversión privada para la construcción de ecolodges, y sobre todo para la difusión y marketing de estos servicios.

El cacao orgánico y de fino aroma, representan una buena oportunidad para el desarrollo de las comunidades de Condorcanqui, por lo que el impulso en el desarrollo de estrategias de manejo técnico y eficiente de este cultivo serán necesarios; esto con el fin de lograr la sostenibilidad, calidad y la certificación requerida, aunando esfuerzos en la

estrategia de agregar valor y lograr políticas de precio justo en su comercialización que permitan minimizar el efecto de las reducciones en los precios del mercado internacional.

La recolección del caucho natural sobre la base del manejo sostenible de los recursos forestales y bajo el principio de la conservación de la biodiversidad también constituye un potencial para el incremento de ingresos económicos en favor de los recolectores, como beneficios directo en favor de sus familias y de comunidades a través de la explotación cumpliendo un adecuado Plan Anual de Manejo Ambiental el mismo que debe ser regulado por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

Las actividades relacionadas con la producción de cacao de fino aroma y orgánico, recolección de caucho natural y la prestación de servicios de turismo lograrán el incremento de nuevos puestos de trabajo adecuados en favor de los pobladores de la provincia, mejorando sus ingresos y logrando el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

Por otro lado, Condorcanqui ha demostrado poseer una inmensa e incomparable cantidad de recursos agroforestal, además por su clima tropical es poseedor de una gran capacidad para producir recursos forestales; no obstante, una de sus principales amenazas es la tala ilegal, la misma que representa un gran riesgo dado que la disminución de la cobertura boscosa maderable iría en contra de su atractivo paisajístico y su consecuente disminución de fauna. Otra amenaza es el tráfico de madera como consecuencia de la deforestación sin ningún accionar por parte del Estado, inclusive en las zonas naturales protegidas por el Estado, el número reducido de guarda parques del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegida, genera un mínimo control sobre los pobladores que se dedican a exterminar las hectáreas de especies maderables; por lo tanto la parte difícil está en la generación de mecanismos confiables que desplieguen el control sobre las actividades de extracción ilegales. El objetivo se podrá cumplir únicamente con el compromiso y apoyo de las

organizaciones gubernamentales, comunidades indígenas; así como el replanteo de las políticas de salvaguarda de las áreas naturales protegidas por el Estado.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo despliega el proceso estratégico que se compone de distintas actividades correlacionadas y que guardan una secuencia entre sí dado que se encuentran centradas en el acercamiento a la visión de la provincia de Condorcanqui. Para efectos de desplegar los procesos, se explicarán las matrices que se detallan a continuación: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - MFODA, la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - MPEYEA, la Matriz Interna– Externa - MIE, la Matriz de la Gran Estrategia - MGE, la Matriz de Decisión Estratégica - MDE, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico - MCPE, la Matriz Rumelt – MR, y finalmente la Matriz de Ética - ME.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para el despliegue de la MFODA se ha tomado en cuenta la información de la MEFE y la MEFI con el propósito de generar el emparejamiento o cotejamiento. Las estrategias resultantes se clasifican según su función: (a) FO - Explotar, como consecuencia del cotejamiento de las fortalezas internas con las oportunidades externas; (b) FA - Confrontar, como consecuencia del cotejamiento de las fortalezas internas con las amenazas externas; (c) DO - Buscar, como consecuencia del cotejamiento de las debilidades internas con las oportunidades externas; (d) DA - Evitar, como consecuencia del cotejamiento de las debilidades internas y las amenazas externas. En la Tabla 32 se expone el despliegue de la MFODA de la provincia de Condorcanqui, y el desarrollo de sus estrategias generadas mediante el cotejo de sus factores correspondientes.

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

La MPEYEA servirá para establecer la correcta posición estratégica de la provincia de Condorcanqui, referida a las fortalezas financieras, la ventaja competitiva y la estabilidad del entorno. Como consecuencia de esta matriz, se presenta una postura

determinada que puede ser: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva.

La Tabla 33 permite observar la MPEYEA donde se examina a la provincia de Condorcanqui, las ponderaciones halladas para los respectivos factores forman el polígono direccional de la provincia. Es así como, el polígono direccional explica una leve fortaleza financiera e industrial, una reducida ventaja competitiva y reducida estabilidad del entorno. Como se muestra en la Figura 25, el vector principal que se genera de este polígono se ubica en el cuadrante conservador; por lo tanto, explica una leve fortaleza financiera y reducida ventaja competitiva.

La presente posición es típica de un mercado o industria estable de crecimiento realmente lento. Condorcanqui se encuentra altamente direccionada a un solo pilar de desarrollo, dicho pilar refiere a la agricultura, lo que indica que se ven disminuidas sus opciones de diversificar sus actividades productivas; sin embargo, se presenta el sector agroforestal y el turismo como actividades atractivas y con potencial, las cuales deben ser adecuadamente explotados.

Para efectos de la aplicación de sus estrategias, la provincia de Condorcanqui debe desarrollar mayores oportunidades ventajas competitivas en la producción que genera, ello contribuirá a la mejora de su fortaleza financiera; para ello, se debe adoptar las siguientes acciones:

- FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural.
- FO3. Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional.
- FO4. Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao

Tabla 32

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas		Debilidades	
1	Posición geográfica y clima. (F1 MEFI)	1	Difícil acceso a la provincia.
2	Asociación de productores, cooperativas y organización afines (F2 MEFI)	2	Infraestructura inadecuada para el servicio turístico.
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales, del cacao orgánico y caucho natural. (F3 MEFI)	3	Deficiente infraestructura para investigación y la generación de valor agregado en la producción agrícola.
4	Cooperación entre empresa privada y sociedad civil. (F4 MEFI)	4	Falta de estándares en el manejo de cultivos.
5	Certificación orgánica y denominación de origen del cacao orgánico. (F5 MEFI)	5	Ausencia de mano de obra calificada. (D1 MEFI)
6	Amplia variedad de atractivos turísticos naturales y culturales. (F6 MEFI)	6	Baja capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo. (D2 MEFI)
7	Gran diversidad de recursos forestales.		
8	Exoneración tributaria.		

Oportunidad	FO: Explote	DO: Busque
1 Condiciones favorables para inversiones.	FO1. Generar inversión pública y privada por parte del gobierno central y regional en la adecuada explotación de recursos turísticos, forestales y agropecuarios (F1, F3, F6, O1, O2, O3, O4, O5).	DO1. Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).
2 Tratados de libre comercio y nuevos acuerdos comerciales.	FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).	DO2. Desarrollar convenios con instituciones que brinden capacitación en la generación de unidades productivas, para convertir a los pobladores de las comunidades en ciudadanos autosostenibles (D5, D6, O1).
3 Incremento de la demanda de turismo natural y cultural.	FO3. Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).	DO3. Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).
4 Crecimiento de demanda internacional de productos naturales.	FO4. Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).	DO4. Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).
5 Demanda nacional supera la producción del caucho natural.	FO5. Desarrollar infraestructura para el aprovechamiento de los atractivos turísticos (F1, F6, F7, F8, O3).	DO5. Participar en ferias internacionales para posicionar el cacao orgánico de Condorcanqui en nuevos mercados (O2, O6, D3, D4, D5).
6 Incremento de demanda mundial del cacao orgánico y reconocimientos otorgados al cacao peruano.	FO6. Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico (F2, F3, F4).	DO6. Puesta en valor del patrimonio cultural de las comunidades nativas originarias (Awajun y Wampis) (O3, D2, D6).
		DO7. Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).

Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Desaceleración económica en los principales socios comerciales del país.	FA1. Establecer alianzas entre todas asociaciones productoras de cacao orgánico para financiar proyectos de investigación y desarrollo del cacao criollo o nativo (F2, F5, A4, A5).	DA1. Desarrollar actividades educativas orientadas al manejo sostenible de recursos naturales renovables, así como políticas ambientales (D5, A4, A5, A6).
2 Posibilidad de conflictos sociales.	FA2. Brindar capacitaciones para la prevención de enfermedades y plagas en los cultivos; así como para mitigar el impacto del cambio climático, en coordinación con el MINAGRI, gobierno local y regional (F6, F7, A5).	DA2. Fortalecer la identificación de los pobladores de la provincia de Condorcanqui y fomentar un adecuado clima de hospitalidad (D1, A1).
3 Deficiente inversión en infraestructura de carreteras y puertos.	FA3. Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).	DA3. Desarrollar mesas de diálogo y concertación entre gobierno regional, comunidades y empresa privada, con el fin de buscar sinergias para lograr desarrollo económico y mejora de la calidad de vida (A2, A6, D5).
4 Limitada inversión en investigación y desarrollo enfocado al sector agrícola.		
5 Vulnerabilidad al cambio climático y enfermedades de los cultivos.		
6 Informalidad en el desarrollo de actividades en el sector agrícola, agroindustrial y de turismo.		

Tabla 33

Matriz PEYEA de la Provincia de Condorcanqui

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	2	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	4	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	5	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	3	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad / Presión competitiva	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	4	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio	-6	-2.38								
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	6	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad Financiera	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de entrada al mercado	2	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad / utilización de la capacidad	1	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio	2.56									
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de la inversión	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Capital requerido versus capital disponible	4	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de Caja	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	4	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	2	ALto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y experiencia	4	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio	3.22									
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	3	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	2	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	4	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Utilización de la capacidad de los competidores	5	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio	-6	-3.00								

$$X = FI + VC = -0.44$$

$$Y = EE + FF = 0.85$$

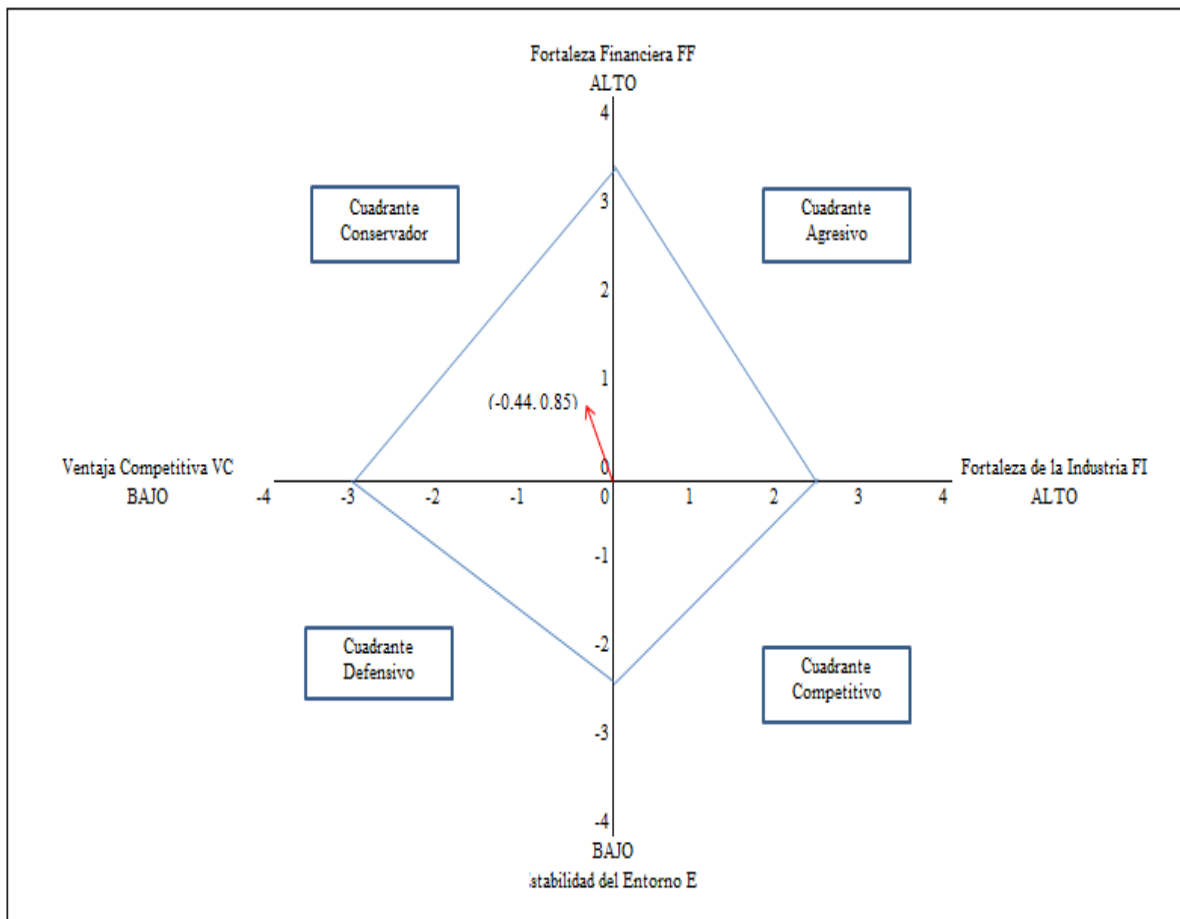


Figura 25. MPEYEA para la Provincia de Condorcanqui.

y de caucho natural.

- FO6. Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao.
- DO3. Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad.
- DO4. Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo.
- DO7. Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG muestra la correlación que se produce entre la participación del mercado y la generación de efectivo versus la ratio de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo. En la provincia de Condorcanqui se identificó como parte del sector productivo al cacao y al caucho natural; además se ha considerado al turismo debido a su gran potencial. Como se muestra en la Figura 26, estos productos/servicio tienen tendencia al cuadrante I (Interrogación) debido a que poseen alto crecimiento en ventas, pero una participación baja en el mercado, necesidades de efectivo y una baja generación de flujo de caja; en tal sentido es necesario plantear estrategias como desarrollo de productos, desarrollar nuevos mercados y lograr posicionamiento, penetración en nuevos mercados, establecer alianzas estratégicas e integración horizontal.

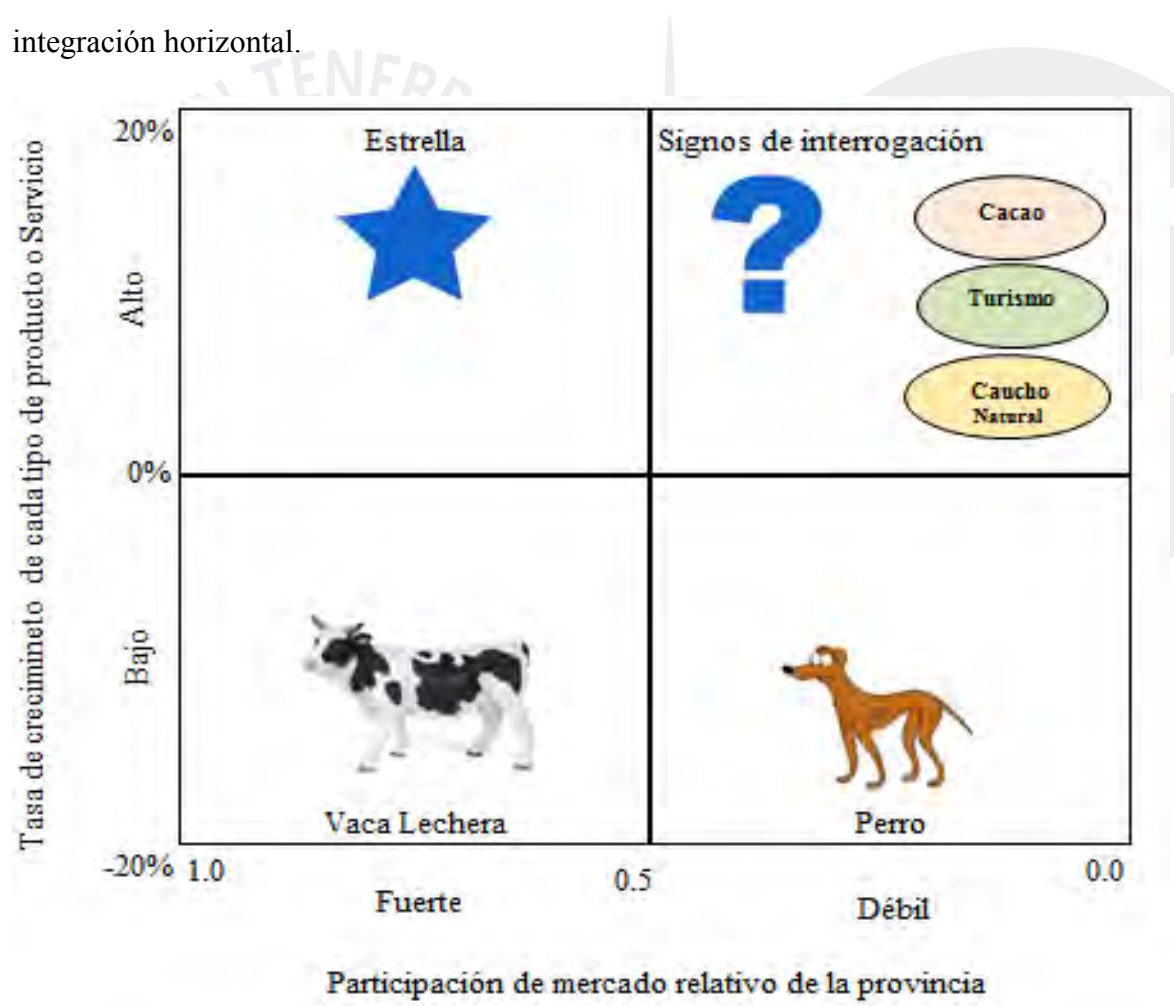


Figura 266. Matriz BCG de la Provincia de Condorcanqui.

Las estrategias que se implementarán son las siguientes:

- FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural.
- FO3. Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional.
- FO4. Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural.
- FO5. Desarrollar infraestructura para el aprovechamiento de los atractivos turísticos.
- FO6. Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao.
- DO1. Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo.
- DO5. Participar en ferias internacionales para posicionar el cacao de Condorcanqui en nuevos mercados.
- DO7. Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido.
- FA3. Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Figura 27 muestra los resultados de la MIE de la provincia de Condorcanqui; se puede apreciar que la intersección de los valores ponderados de la MEFI (2.56) de los sectores más representativos y el valor de la MEFE (2.33) caen en el cuadrante V, por lo que se plantea desarrollarse selectivamente para mejorar. En este caso, las estrategias identificadas en el presente capítulo están orientadas a mejorar la condición, desarrollar estrategias de penetración en los mercados y buscar posicionamiento; y se detallan a continuación:

- FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural.
- FO3. Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional.
- FO4. Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural.
- FO6. Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao.
- DO1. Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo.
- DO2. Desarrollar convenios con instituciones que brinden capacitación en la generación de unidades productivas, para convertir a los pobladores de las

comunidades en ciudadanos autosostenibles.

- DO3. Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad.
- DO4. Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo.
- FA3. Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero.
- DO7. Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido.
- DA3. Desarrollar mesas de diálogo y concertación entre gobierno regional, comunidades y empresa privada, con el fin de buscar sinergias para lograr desarrollo económico y mejora de la calidad de vida.

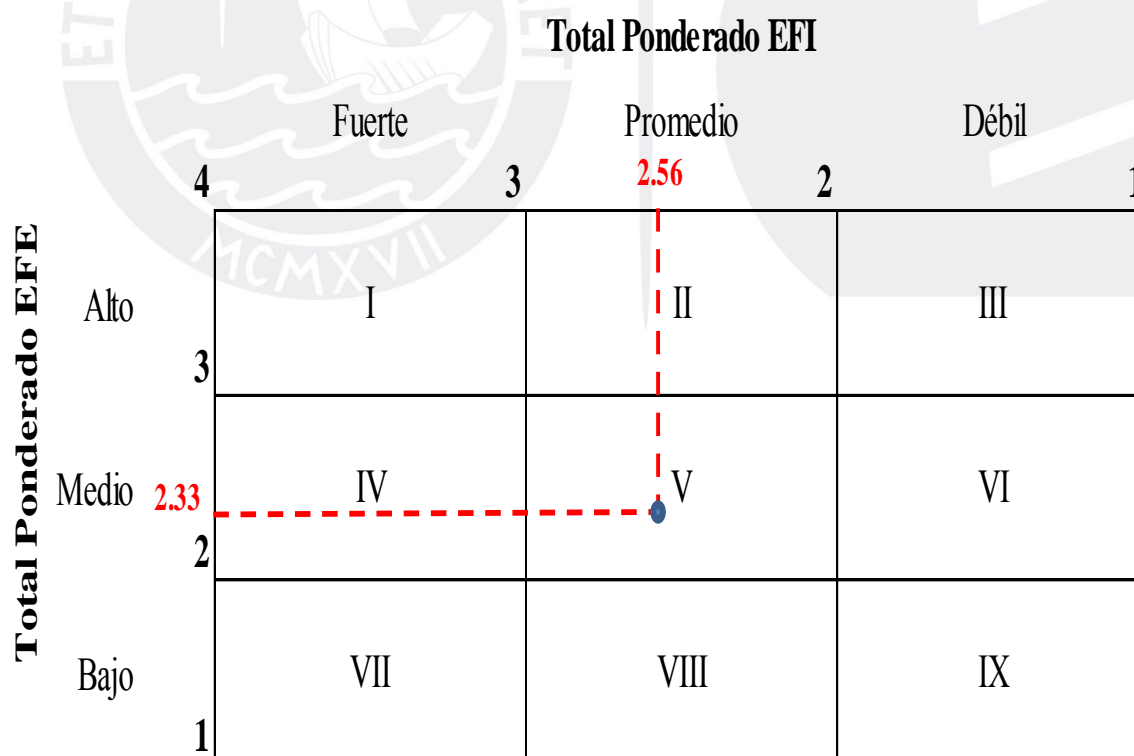


Figura 27. Matriz Inter Externa de la Provincia de Condorcanqui.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Mediante la MGE se puede ver de qué manera la provincia de Condorcanqui se enfrenta según su posición competitiva a la velocidad de crecimiento del mercado. Según a la posición en la matriz, como se muestra en la Figura 28, se encuentra en el cuadrante III; es decir, que tiene una posición competitiva débil y con poca respuesta para competir con efectividad en un mercado de crecimiento acelerado. Por tal motivo, Condorcanqui debe mejorar sus factores competitivos, con el fin de ganar mayor atractividad; ya que por ejemplo, el sector agrícola posee productos de alta competitividad y de alto atractivo para el mercado nacional y extranjero, como es el caso del cacao orgánico y de fino aroma que es la base del desarrollo del sector agrícola y producto bandera en la zona; adicionalmente, cuenta con sectores de con alto potencial de desarrollo como el turismo y explotación de recursos forestales; sin embargo, hasta la fecha no han sido desarrollados. Las estrategias que se plantean son las siguientes:

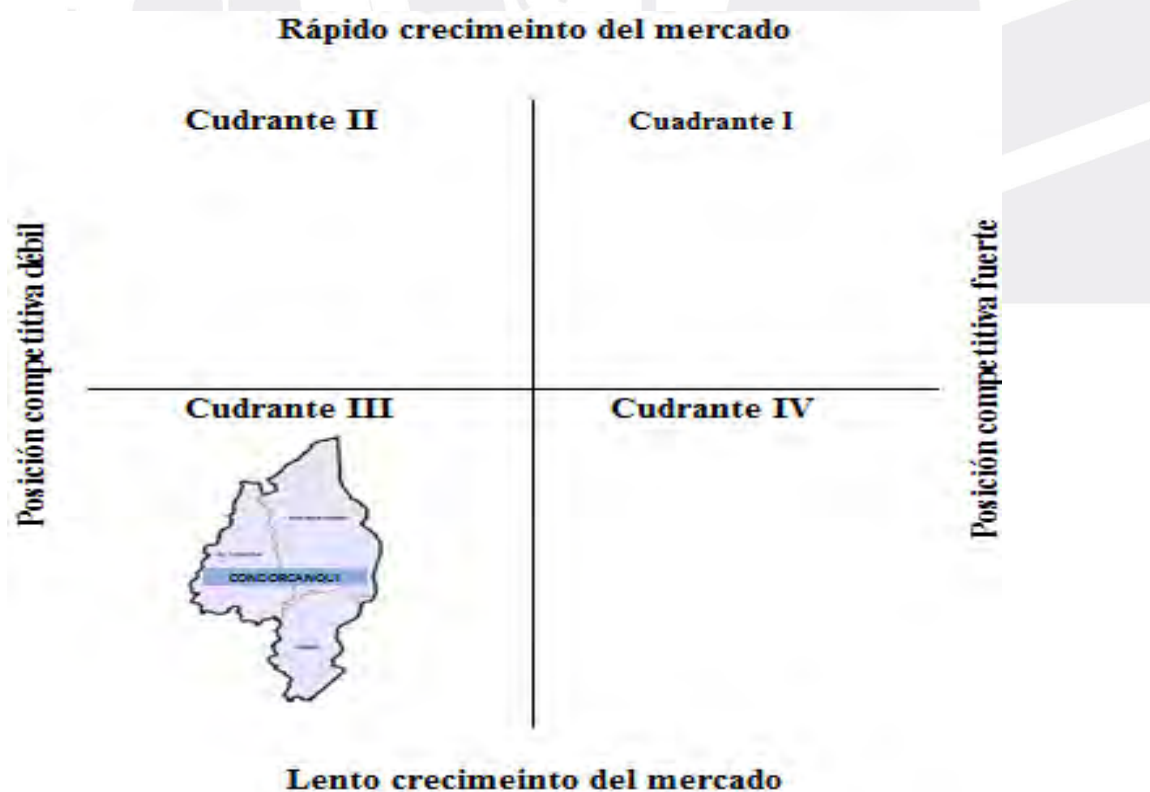


Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia para la Provincia de Condorcanqui.

- FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural.
- FO1. Generar inversión pública y privada por parte del gobierno central y regional en la adecuada explotación de recursos turísticos, forestales y agropecuarios.
- FO2. Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural.
- FO3. Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional).
- FO4. Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural.
- DO1. Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo.
- DO3. Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad.
- DO4. Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo.
- DO7. Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido.
- FA3. Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne las estrategias que se generaron durante la etapa de emparejamiento; estas se refieren a las estrategias resultantes del uso de las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En la Tabla 34, se muestra el comportamiento de cada estrategia, reteniendo las estrategias con puntaje igual o mayor a tres, las cuales vendrán a ser las estrategias retenidas; y aquellas con menor puntaje vendrán a ser estrategias de contingencia. Cabe recalcar que las estrategias retenidas deberán ser específicas y deben permitir utilizarse en la MCPE.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con la MCPE, se puede apreciar objetivamente cuáles son las mejores alternativas estratégicas en base a su valoración para cada uno de los factores críticos de éxito. En base a esta evaluación, se puede verificar que en la Tabla 35 se mantendrán las que tienen una puntuación mayor a cinco. De la evaluación efectuada son ocho estrategias las que tienen un valor mayor a cinco; las estrategias con valor menor a cinco serán consideradas estrategias de contingencia.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de tener las estrategias retenidas en la MCPE, es necesario que se haga una evaluación final en la fase de decisión mediante la MR; para este análisis se tomarán en cuenta los siguientes criterios: (a) Co nsistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Como se muestra en la Tabla 36 para la provincia de Condorcanqui, de las ocho estrategias consideradas y/o retenidas en la MCPE, consideramos que todas cumplen con los cuatro criterios de Rumelt, con lo cual se reafirma su aceptación y pueden ser aplicadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Mediante la ME se realiza el análisis de cada una de las estrategias identificando que ninguna de ellas transgreda o viole aspectos relacionado con los derechos, justicia y utilitarismo. Si es el caso que alguna de las estrategias viole cualquiera de los aspectos mencionados, se descartará y no debe retenerse. Como se muestra en la Tabla 37, las estrategias elegidas y/o retenidas para la provincia de Condorcanqui, hasta este punto no violan los derechos, si no por el contrario buscan lograr el desarrollo social y económico. A su vez son estrategias justas, neutrales y útiles dado que no empeoran en algún aspecto la situación actual de los pobladores o instituciones de la provincia, sino que buscan mejorar la situación actual de los pobladores y en el menor plazo posible.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas fueron identificadas evaluando las estrategias a través de las MR y ME. Las estrategias de contingencias están referidas a las otras contempladas en la MDE. La Tabla 38 muestra las estrategias retenidas y las de contingencia para la provincia de Condorcanqui.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz ayuda a determinar la relación existente entre las estrategias retenidas y los OLP. Asimismo, esta matriz ayudará a determinar en qué medida las estrategias retenidas contribuyen con la visión de la provincia. La Tabla 39 muestra la matriz mencionada para la provincia de Condorcanqui, en la cual se puede apreciar que las ocho aportan a los OLP.

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Condorcanqui

Origen	Nro.	Estrategia	Estrategias externas alternativas	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
FO1.	E1	Generar inversión pública y privada por parte del gobierno central y regional en la adecuada explotación de recursos turísticos, forestales y agropecuarios (F1, F3, F6, O1, O2, O3, O4, O5).	Desarrollo de Productos	X				X	2
FO2.	E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).	Integración Horizontal	X	X	X	X	X	5
FO3.	E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).	Alianza estratégica/ Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
FO4.	E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	X	5
FO5.	E5	Desarrollar infraestructura para el aprovechamiento de los atractivos turísticos (F1, F6, F7, F8, O3).	Desarrollo de Productos	X		X			2
FO6.	E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico (F2, F3, F4).	Estrategia genérica competitiva	X	X	X	X		4
DO1.	E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
DO2.	E8	Desarrollar convenios con instituciones que brinden capacitación en la generación de unidades productivas, para convertir a los pobladores de las comunidades en ciudadanos autosostenibles (D5, D6, O1).	Alianza estratégica	X			X		2
DO3.	E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).	Desarrollo de Productos	X	X		X	X	4
DO4.	E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).	Alianza estratégica	X	X		X	X	4
DO5.	E11	Participar en ferias internacionales para posicionar el cacao orgánico de Condorcanqui en nuevos mercados (O2, O6, D3, D4, D5).	Desarrollo de Productos	X				X	2
DO6.	E12	Puesta en valor del patrimonio cultural de las comunidades nativas originarias (Awajun y Wampis) (O3, D2, D6).	Estrategia genérica competitiva	X					1
DO7.	E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).	Alianza estratégica	X	X	X	X	X	5
FA1.	E14	Establecer alianzas entre todas asociaciones productoras de cacao para financiar proyectos de investigación y desarrollo del cacao criollo o nativo (F2, F5, A4, A5).	Alianza estratégica	X					1
FA2.	E15	Brindar capacitaciones para la prevención de enfermedades y plagas en los cultivos; así como para mitigar el impacto del cambio climático, en coordinación con el MINAGRI, gobierno local y regional (F6, F7, A5).	Alianza estratégica	X					1
FA3.	E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).	Penetración de Mercados	X		X	X	X	4
DA1.	E18	Promover actividades educativas para el manejo sostenible de recursos naturales renovables, así como políticas ambientales (D5, A4, A5, A6).	Estrategia genérica competitiva	X					1
DA2.	E19	Fortalecer la identificación de los pobladores de la provincia de Condorcanqui y fomentar un adecuado clima de hospitalidad (D1, A1).	Estrategia genérica competitiva	X					1
DA3.	E20	Desarrollar mesas de diálogo y concertación entre gobierno regional, comunidades y empresa privada, con el fin de buscar sinergias para lograr desarrollo económico y mejora de la calidad de vida (A2, A6, D5).	Alianza estratégica	X			X		2

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

La Tabla 40 muestra la presente matriz para la provincia de Condorcanqui, en la cual se evalúa cuál podría ser la reacción de los competidores ante las estrategias adoptadas.

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolló de un proceso estratégico estructurado que permitió seleccionar en base a su relevancia y calidad ocho estrategias que serán la base para el logro de los objetivos a largo plazo; por consiguiente, de la visión de la provincia de Condorcanqui. Es importante recalcar que un proceso de decisión estratégica permite ampliar la probabilidad de lograr los objetivos partiendo de las estrategias adecuadas para cada OLP, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la posición estratégica de la organización, el perfil competitivo de la industria, la ética y los valores empresariales. En tal sentido, el gran desafío reside en ejecutar estas estrategias; así como hacerle el seguimiento respectivo.

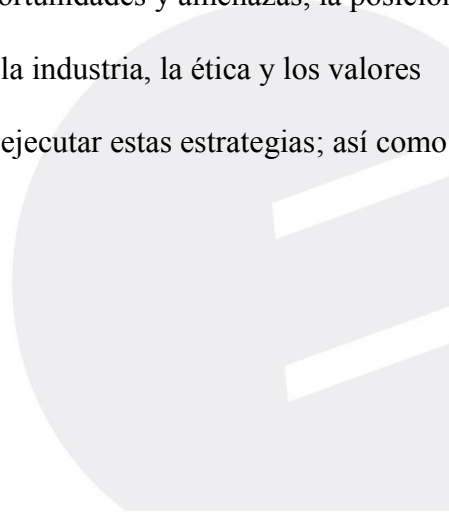
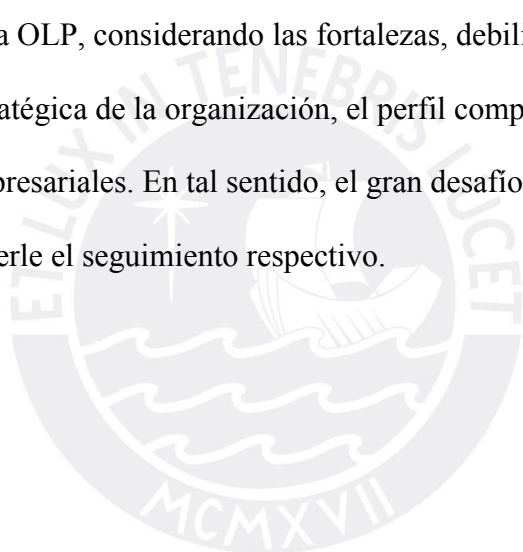


Tabla 35

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui

		E2		E3		E4		E6		E7		E9		E10		E13		E16		
		Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).		Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).		Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).		Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico (F2, F3, F4).		Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).		Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).		Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).		Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).		Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																				
1	Condiciones favorables para inversiones.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2	Tratados de libre comercio y nuevos acuerdos comerciales.	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36
3	Incremento de la demanda de turismo natural y cultural.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27
4	Crecimiento de demanda internacional de productos naturales.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
5	Demanda nacional supera la producción del caucho natural.	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
6	Incremento de demanda mundial del cacao orgánico y reconocimientos otorgados al cacao peruano.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Amenazas																				
1	Desaceleración económica en los principales socios comerciales del país.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21
2	Posibilidad de conflictos sociales.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
3	Deficiente inversión en infraestructura de carreteras y puertos.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
4	Limitada inversión en investigación y desarrollo enfocado al sector agrícola.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18
5	Vulnerabilidad al cambio climático y enfermedades de los cultivos.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
6	Informalidad en el desarrollo de actividades en el sector agrícola, agroindustrial y de turismo.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Fortalezas																				
1	Posición geográfica y clima. (F1 MEFI)	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2	Asociación de productores, cooperativas y organización afines. (F2 MEFI)	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21
3	Acceso a mercados nacionales e internacionales, del cacao orgánico y caucho natural (F3 MEFI)	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4
4	Cooperación entre empresa privada y sociedad civil. (F4 MEFI)	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12
5	Certificación orgánica y denominación de origen del cacao orgánico. (F5 MEFI)	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36
6	Amplia variedad de atractivos turísticos naturales y culturales. (F6 MEFI)	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24
7	Gran diversidad de recursos forestales	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
8	Exoneración tributaria.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Debilidades																				
1	Difícil acceso a la provincia.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2	Infraestructura inadecuada para el servicio turístico.	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
3	Deficiente infraestructura para investigación y la generación de valor agregado en la producción agrícola.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18
4	Falta de estándares en el manejo de cultivos.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
5	Ausencia de mano de obra calificada. (D1 MEFI)	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6	Baja capacidad de formulación y gestión de proyectos de desarrollo. (D2 MEFI)	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
		2.00		5.58		5.65		5.42		5.20		5.39		5.46		5.33		5.05		5.72

Tabla 36

Matriz de Rumelt de la Provincia de Condorcanqui

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico (F2, F3, F4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 37

Matriz de Ética de la Provincia de Condorcanqui

Estrategias Específicas		Derechos						Impacto en el derecho al debido proceso	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 la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación			
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico (F2, F3, F4).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Tabla 38

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Origen	Nro.	Estrategias Retenidas
FO2.	E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).
FO3.	E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional. (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6)
FO4.	E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural. (F1, F5, O5, O6)
FO6.	E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao. (F2, F3, F4)
FO6.	E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo. (D1, D2, F1)
DO3.	E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad. (D4, D5, O4, O5, O6)
DO4.	E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo. (O3, D1, D2, D6)
DO7.	E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido. (O4, D1)
FA3.	E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero. (A1, F5, F6, F7)
Estrategias de Contingencia		
FO1.	E1	Generar inversión pública y privada por parte del gobierno central y regional en la adecuada explotación de recursos turísticos, forestales y agropecuarios. (F1, F3, F6, O1, O2, O3, O4, O5)
FO5.	E5	Desarrollar infraestructura para el aprovechamiento de los atractivos turísticos. (F1, F6, F7, F8, O3)
DO2.	E8	Desarrollar convenios con instituciones que brinden capacitación en la generación de unidades productivas, para convertir a los pobladores de las comunidades en ciudadanos autosostenibles. (D5, D6, O1)
DO5.	E11	Participar en ferias internacionales para posicionar el cacao de Condorcanqui en nuevos mercados. (O2, O6, D3, D4, D5)
DA3.	E19	Desarrollar mesas de diálogo y concertación entre gobierno regional, comunidades y empresa privada, con el fin de buscar sinergias para lograr desarrollo económico y mejora de la calidad de vida. (A2, A6, D5)

Tabla 39

Matriz de Estrategia Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo			
1	Ser el principal destino turístico ecológico y vivencial.				
2	Incrementar el nivel de producción y exportación de cacao orgánico.	El 2027, la industria del turismo generará ingresos por US\$ 6'300,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 564,923.	El 2027, la producción de cacao generará ingresos por US\$ 17'500,000; el 2017 las ventas fueron de US\$ 3'190,000.	El 2027, la producción de caucho natural generará ingresos por US\$ 2'000,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 47,600.	El 2027, se generarán 20,000 empleos adecuados, a la fecha se cuenta con 12,320 empleos adecuados.
3	Incrementar la producción de látex natural, explotando el recurso forestal caucho.				
4	Incrementar la cantidad de puestos de trabajo adecuado, mediante la explotación del turismo, el recurso agrícola cacao orgánico y el recurso forestal caucho; con el fin de mejorar los niveles de vida de la población.				
Estrategias específicas		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural. (F1, F6, F7, O1, O2)	X			X
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional. (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6)		X	X	X
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural. (F1, F5, O5, O6)		X	X	X
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico. (F2, F3, F4)		X	X	X
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo. (D1, D2, F1)	X	X	X	X
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad. (D4, D5, O4, O5, O6)		X		X
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo. (O3, D1, D2, D6)	X			X
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido. (O4, D1)			X	X
E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero. (A1, F5, F6, F7)	X	X	X	X

Tabla 40

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Nro.	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Chachapoyas	Huallaga	Tambopata
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural. (F1, F6, F7, O1, O2)	Participar	Indiferente	Indiferente
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional. (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6)	Indiferente	Replicar	Replicar
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural. (F1, F5, O5, O6)	Indiferente	Replicar	Replicar
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico. (F2, F3, F4)	Indiferente	Replicar	Replicar
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo. (D1, D2, F1)	Participar	Indiferente	Indiferente
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad. (D4, D5, O4, O5, O6)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo. (O3, D1, D2, D6)	Participar	Indiferente	Indiferente
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido. (O4, D1)	Indiferente	Indiferente	Replicar
FA3.	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero. (A1, F5, F6, F7)	Replicar	Replicar	Replicar

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo corresponde a la implementación de las estrategias para la provincia de Condorcanqui, para ello se definirá los Objetivos a Corto Plazo [OCP] con los cuales se busca alcanzar los OLP definidos en el capítulo V. Asimismo, al definir los OCP, es necesario precisar que recursos serán asignados con el fin de alcanzarlos; de igual modo es importante definir las políticas, la estructura de la organización y el recurso humano necesarios para su implementación; sin hacer de lado la preservación del medio ambiente.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 41, se detallan los OCP propuestos cada uno de los OLP y mediante su ejecución se lograr alcanzarlos; y como consecuencia lograr la visión.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Con los recursos que se destinarán a cada OCP se pretende lograr los OLP, y por consiguiente la visión para la provincia de Condorcanqui; estos recursos pueden ser de tipo: (a) financieros; (b) físicos; (c) humano; y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 42, se detalla los recursos que se destinados a cada OLP, con el fin de lograr los OCP.

Recursos financieros. La provincia de Condorcanqui debe conseguir recursos económicos tanto de origen público (gobierno central y regional) como privado, principalmente se debe poner atención en los de origen privado para lo cual, Condorcanqui debe crear un ambiente favorable para la inversión. Asimismo, es de suma importancia que mediante beneficios tributarios se logre la formalización de más empresas, del mismo modo se debe crear mecanismo para incentivar a que se cumpla con el pago de los impuestos y tributos tanto de las empresas como los pobladores.

También se debe buscar apoyo financiero de organizaciones no gubernamentales y organismos de ayuda internacional.

Específicamente, respecto a la producción del cacao, el costo del sembrío por hectárea (costo de instalación del cultivo) es de US\$ 500 por mano de obra y US\$ 400 por insumos (semillas certificadas, entre otros) y servicios. La mano de obra sería asumida por el dueño del campo y el costo de los insumos sería asumido por el MINAGRI, el APPCACAO y organismos externos como la fundación italiana AVSI, bajo la coordinación del gobierno local. En lo referente al aprovechamiento sostenible del caucho natural, para la elaboración de los planes de aprovechamiento forestal, estos están en promedio US\$ 2,000; este costo sería asumido por el gobierno local; así como por instituciones de apoyo. Respecto a la promoción de los atractivos turísticos, estos costos serían asumidos por el gobierno local y regional; además de la empresa privada.

Recursos físicos. La provincia de Condorcanqui conseguirá estos recursos invirtiendo en infraestructura portuaria y vial, ampliando la cobertura de servicios de luz, agua potable, desagüe y letrinización; además, con la ampliación de los servicios de telecomunicaciones para facilitar la interconexión la provincia con el resto del mundo y poder promocionarse. Todo esto será posible impulsando la inversión pública y privada.

Recursos humanos. El recurso humano se conseguirá seleccionando el talento local que esté comprometido a contribuir con el desarrollo de la provincia; así mismo, la capacitación resulta indispensable para el logro de los objetivos; en ese sentido, mediante alianzas con instituciones y organismo estatales se deberá implementar programas de adiestramiento para estos.

Recursos tecnológicos. Estos recursos financieros provendrán del gobierno central y regional, inversión privada; así como con fondos de apoyo de entidades no gubernamentales y de cooperación internacional.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas están relacionadas a los valores y al código de ética; las mismas que guían las estrategias para el cumplimiento de la visión de Condorcanqui, en la Tabla 44 se muestra que política corresponde a cada estrategia. En ese sentido, se tienen las siguientes políticas:

- P1. Gestionar eficientemente los recursos públicos y privados.
- P2. Incrementar el acceso a la tecnología y a la innovación.
- P3. Velar por el cumplimiento de las regulaciones ambientales y el respeto a cultura de las comunidades nativas.
- P4. Desarrollar el emprendimiento local.
- P5. Fortalecer la participación de los pobladores de la comunidad de influencia en las actividades económicas.
- P6. Incrementar el acceso a financiamiento público/privado.
- P7. Formalizar las empresas mediante la promoción de los incentivos tributarios.
- P8. Fortalecer la gestión de riesgos de desastres en la provincia.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Condorcanqui

La Municipalidad Provincial de Condorcanqui tiene una estructura organizacional funcional; debido a las estrategias que se están planteando para la provincia, se recomienda que esta sea una estructura por procesos; donde interactúen tanto la municipalidad provincias, municipalidades distritales y el gobierno regional, así como las instituciones; esto permitirá alcanzar la visión y como consecuencia el desarrollo y progreso de la población y comunidades nativas (ver Figura 29).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias planteadas para la provincia de Condorcanqui serán ejecutadas teniendo en cuenta el respeto y la conservación de los ecosistemas, así como de las

Tabla 41

Objetivos a Corto Plazo de la Provincia de Condorcanqui

Objetivos a Largo Plazo		Objetivos a Corto Plazo	
OLP 1	El 2027, el sector turismo generará ingresos por US\$ 6'300,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 545,400.	OCP 1.1	Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257.
		OCP 1.2	Del 2018 al 2021 se incrementará el nivel de ingresos de la industria del turismo en US\$ 2'890,480, el 2021 se generará ingresos de US\$ 3'470,407.
		OCP 1.3	El 2019 se construirá un albergue ecológico con capacidad para 100 turistas al borde de la Zona Reservada Santiago de Comaina y ampliará la capacidad receptiva de 60 turistas a 160 turistas por día.
		OCP 1.4	El 2020 se construirá un albergue ecológico en la Reserva Comunal Tuntanain y ampliará la capacidad receptiva de 160 a 260 turistas por día.
		OCP 1.5	El 2020 las actividades hoteleras y las actividades turísticas complementarias incrementarán su capacidad para atender 390 turistas por día, que generará ingresos por US\$ 3'116,862.
		OCP 1.6	Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.
OLP 2	El 2027, la producción de cacao generará ingresos por US\$ 17'500,000; el 2017 las ventas fueron de US\$ 3'190,000.	OCP 2.1	El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.
		OCP 2.2	El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad.
		OCP 2.3	A partir del 2018 se brindará capacitación anual a todas las asociaciones productoras de cacao tanto en mejora del manejo del cultivo como en estándares internacionales de comercialización. Al 2021 se logrará capacitar al 90% de los asociados. Ritmo de avance: 50% al año 2019, 25% al año 2020 y 15% al año 2021. Logrando un incremento de la productividad de 850 kg/Ha a 950 Kg/Ha.
		OCP 2.4	El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.
		OCP 2.5	Al 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000TN) al año 2020, 60% de la producción local al año 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al año 2025.
		OCP 2.6	El 2025 se exportará el 20% de la producción local de cacao al mercado asiático (1,300TN). Ritmo de avance: el año 2020 se exportará el 10% de la producción local de cacao (250 TM) al mercado asiático, incrementándose dichas exportaciones a dicho mercado al 15% de la producción total al 2022 (500TN) y a 20% (1,300 TN) en el año 2025.
OLP 3	El 2027, la producción de caucho natural generará ingresos por US\$ US\$ 2'000,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 44,906.	OCP 3.1	A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.
		OCP 3.2	El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.
		OCP 3.3	El 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.
		OCP 3.4	El 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350.000; a diez el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000.
		OCP 3.5	El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.
OLP 4	El 2027, habrá 20,000 empleos adecuados, a la fecha se cuenta con 12,320 empleos adecuados.	OCP 4.1	Del 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual
		OCP 4.2	El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.
		OCP 4.3	El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del turismo, agricultura y forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.
		OCP 4.4	Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos diez productos derivados del cacao y caucho natural.

Tabla 42

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Condorcanqui

OLP	OCP	Recursos asignados	Responsable	
	OCP1.1	Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257. Recursos Financieros: Recursos ordinarios, inversión de terceros. Recursos Físicos: Tierras, materiales, infraestructura, transporte terrestre y fluvial Recursos Humanos: Arquitectos, Ingenieros y personal capacitado. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Empresa privada	
	OCP1.2	Del 2018 al 2021 se incrementará el nivel de ingresos de la industria del Turismo en US\$ 2'890,480, el 2021 se generará ingresos de US\$ 3'470,407. Recursos Financieros: Recursos ordinarios. Recursos Físicos: Embarcaciones de Transporte. Recursos Humanos: Especialistas en circuitos turísticos. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones.	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Dirección de Turismo (DIRCETUR), Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR)	
OLP 1	OCP1.3	El 2019 se construirá un albergue ecológico con capacidad para 100 turistas al borde de la Zona Reservada Santiago de Comaina y ampliará la capacidad receptiva de 60 turistas a 160 turistas por día. Recursos Financieros: Recursos ordinarios Recursos Físicos: Tierras, materiales, infraestructura, transporte terrestre y fluvial Recursos Humanos: Arquitectos, Ingenieros y personal capacitado. Recursos Tecnológicos: Equipos de levantamiento topográfico.	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Empresa privada	
	OCP1.4	El 2020 se construirá un albergue ecológico en la Reserva Comunal Tuntanain y ampliará la capacidad receptiva de 160 a 260 turistas por día. Recursos Financieros: Recursos ordinarios Recursos Físicos: Tierras, materiales, infraestructura, transporte terrestre y fluvial Recursos Humanos: Arquitectos, Ingenieros y personal capacitado. Recursos Tecnológicos: Equipos de levantamiento topográfico.	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Empresa privada	
	OCP1.5	El 2020 las actividades hoteleras y las actividades turísticas complementarias incrementarán su capacidad para atender 390 turistas por día, que generará ingresos por US\$ 3'116,862. Recursos Financieros: Recursos ordinarios, inversión de terceros. Recursos Físicos: Material de Capacitación. Recursos Humanos: Guías locales Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones.	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Empresa privada	
	OCP1.6	Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000. Recursos Financieros: Recursos ordinarios Recursos Físicos: Tierras, materiales, infraestructura, transporte terrestre y fluvial Recursos Humanos: Arquitectos, Ingenieros y personal capacitado. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Empresa privada	
	OCP2.1	El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027. Recursos Financieros: Recursos Ordinarios, inversión de terceros Recursos Físicos: semillas Certificadas, establecimiento estructura mínima para el manejo y control de los almacigos. Recursos Humanos: Personal técnicamente capacitado en manejo de cultivo del cacao, expertos certificadores. Recursos Tecnológicos: Servicios de Análisis Físico Químicos, ofimática y telecomunicaciones	Líder de la asociación de productores. Gerente de la Asociación de Productores de Cacao (APPCACAO)	
	OCP2.2	El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad. Recursos Financieros: Recursos ordinarios Recursos Físicos: Muestras de productos certificados, folletos, publicidad, logística terrestre y marítima. Recursos Humanos: Representantes de los productores, expertos certificadores y Asociaciones exportadoras Recursos Tecnológicos: Servicios de Análisis fisicoquímicos, ofimática y telecomunicaciones.	Líder de la asociación productora, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Director de PROMPERU	
OLP 2	OCP2.3	El 2025 se exportará el 20% de la producción local de cacao al mercado asiático (1,300TN). Ritmo de avance: el año 2020 se exportará el 10% de la producción local de cacao (250 TM) al mercado asiático, incrementándose dichas exportaciones a dicho mercado al 15% de la producción total al 2022 (500TN) y a 20% (1,300 TN) en el año 2025. A partir del 2018 se brindará capacitación anual a todas las asociaciones productoras de cacao tanto en mejora del manejo del cultivo como en estándares internacionales de comercialización. Al 2021 se logrará capacitar al 90% de los asociados. Ritmo de avance: 50% al año 2019, 25% al año 2020 y 15% al año 2021. Logrando un incremento de la productividad de 850 kg/Ha a 950 Kg/Ha. Al año 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000TN) al año 2020, 60% de la producción local al año 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al año 2025. El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.	Recursos Financieros: Recursos Ordinarios Recursos Físicos: Muestras de Productos certificados, Videos, Folletos, logística terrestre y marítima. Recursos Humanos: Representantes de las Asociaciones de los productores. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Líderes de la asociación productora, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Director de PROMPERU
	OCP2.4	El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.	Gerencia del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Sub dirección de servicios y asistencia empresarial de PROMPERU	
	OCP2.5	El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.	Gerencia regional del INDECOPI, Gerencia de la Asociación de Productores de Cacao (APPCACAO)	
	OCP2.6	El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.	Gerencia del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Jefatura del INOVATE PERU.	
	OCP3.1	A partir del año 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depreedados. Recursos Financieros: Recursos ordinarios. Recursos Físicos: Hectáreas de árboles de Shiringa. Recursos Humanos: Recolectores de caucho, capacitadores, personal de instituciones del Estado. Recursos Tecnológicos: Material multimedia para capacitaciones y herramientas de tecnificación, telecomunicaciones.	Alcaldes Provincial y Distrital, Asociación de recolectores de Caucho, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)	
	OCP3.2	El año 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%. Recursos Financieros: Recursos ordinarios, inversión de terceros Recursos Físicos: Hectáreas de árboles de Shiringa. Recursos Humanos: Recolectores de Shiringa Recursos Tecnológicos: Ofimática	Alcaldes Provincial y Distrital, Asociación de recolectores de Caucho, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Empresa privada	
OLP 3	OCP3.3	En el año 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre. Recursos Financieros: Recursos ordinarios. Recursos Físicos: Preparación de bosque Recursos Humanos: Productores y comercializadores de caucho. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones.	Alcaldes Provincial y Distrital, Asociación de recolectores de Caucho, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)	
	OCP3.4	El año 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350,000; a 10 el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000. Recursos Financieros: Recursos ordinarios. Recursos Físicos: Tierra, hectáreas de bosques, arboles de Shiringa. Recursos Humanos: Especialistas certificadores. Recursos Físicos: Hectáreas de árboles de Shiringa Recursos Tecnológicos: Ofimática, telecomunicaciones	Alcaldes Provincial y Distrital, Asociación de recolectores de Caucho, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PromPeru	
	OCP3.5	El año 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental. Recursos Financieros: Recursos ordinarios Recursos Físicos: Salones de conferencia, Folletos, Videos, Certificados Recursos Humanos: Especialistas consultores, Investigadores, Recursos Tecnológicos: Ofimática, telecomunicaciones	Alcaldes Provincial y Distrital, Asociación de recolectores de Caucho, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)	
	OCP4.1	Del año 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual Recursos Financieros: Recursos ordinarios y fondos privados Recursos Humanos: Personal que gestione convenios instituciones, gubernamentales y acuerdos con la empresa privada. Recursos Físicos: Maquinaria y equipos	Presidente de Gobierno Regional, Alcaldes Provincial y Distrital, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	
	OCP4.2	El año 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento. Recursos Financieros: recursos ordinarios, apoyo del Estado y apoyo de ONGs. Recursos Físicos: Establecimientos con infraestructura mínima para la gestión administrativa. Recursos Humanos: Asesores con conocimientos en el tema y los presidentes de las Asociaciones Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones, Ofimática.	Gerencia del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI - PETT)	
OLP 4	OCP4.3	El año 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos. Recursos Financieros: Recursos ordinarios, apoyo del Estado y apoyo de ONG. Recursos Físicos: Establecimientos con infraestructura mínima para la gestión administrativa. Recursos Humanos: Asesores y especialistas Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones, Ofimática.	Alcaldes Provincial y Distrital, Gerencia del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	
	OCP4.4	Para el año 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural. Recursos Financieros: Recursos ordinarios, inversión privada. Recursos Físicos: Infraestructura administrativa y plantas productivas. Recursos Humanos: Personal para áreas administrativas y operativas para las empresas o Asociaciones. Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones, Laboratorio de análisis y control de calidad.	Alcaldes Provincial y Distrital Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Director de PROMPERU	

Tabla 43

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Condorcanqui

Nro.	Estrategia retenida	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural. (F1, F6, F7, O1, O2)	X		X	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional. (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6)	X	X	X	X	X	X	X	X
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao orgánico y de caucho natural. (F1, F5, O5, O6)	X	X	X	X	X			
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao orgánico. (F2, F3, F4)	X	X	X	X	X			X
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo. (D1, D2, F1)	X		X		X	X		
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao orgánico con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad. (D4, D5, O4, O5, O6)	X	X	X	X	X			X
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo. (O3, D1, D2, D6)	X		X	X	X			
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido. (O4, D1)			X		X	X	X	
E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero. (A1, F5, F6, F7)		X		X			X	

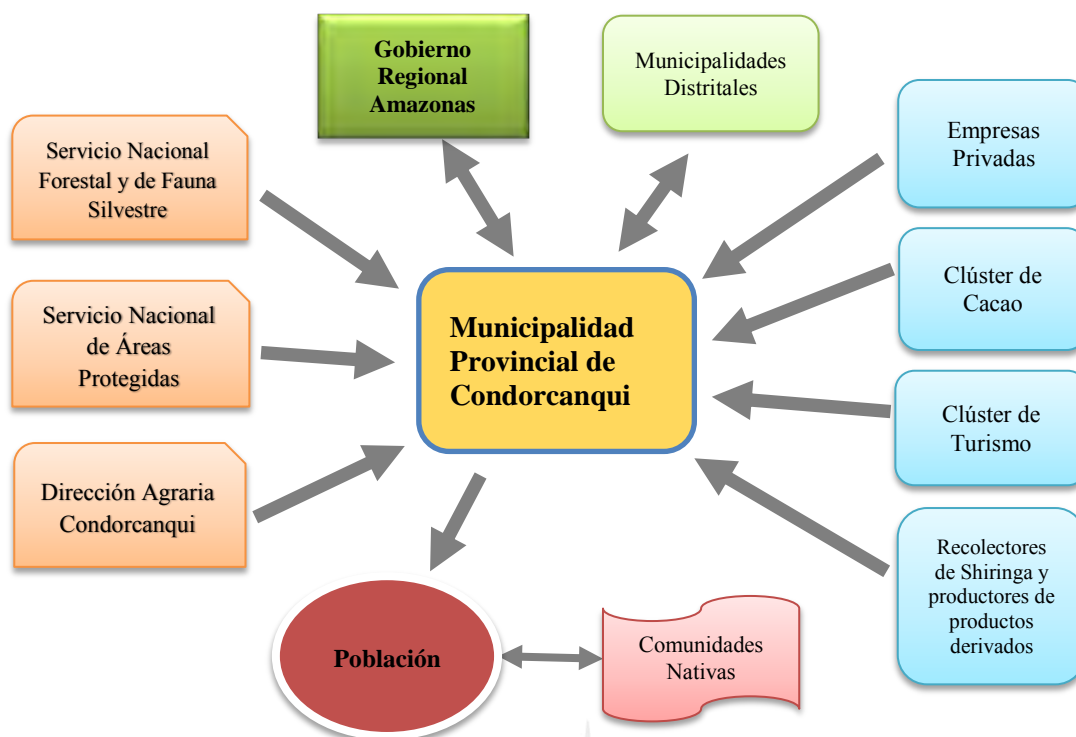


Figura 29. Estructura Organizacional propuesta para la Provincia de Condorcanqui.

culturas nativas locales. En ese sentido, la Municipalidad Provincial de Condorcanqui debe habilitar una dependencia encargada de velar por el manejo adecuado y sostenible de los recursos naturales; de esto modo, toda actividad económica que se desarrolle dentro de la provincia tengan la obligatoriedad y compromiso de respetar y preservar el ambiente y los recursos materiales e inmateriales. Esto incluye no solo a las actividades económicas producidas internamente para Condorcanqui, sino también para las de exportación.

La provincia de Condorcanqui debe considerar en su Plan de Sostenibilidad del Medio Ambiente que generará actividades de orden social que le permitirá acceder a determinados grupos de menores recursos hacia actividades económicas para que logren generar su propia rentabilidad para que puedan ser autosostenibles en el tiempo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Actualmente los egresados de los colegios secundarios de la provincia tienden a trasladarse a otras ciudades a realizar sus estudios superiores; y al obtener grados académicos no retornan a su localidad; por consiguiente, no logran aportar conocimientos y experiencia para el desarrollo de esta. Es por ello que es importante crear mecanismos para incentivar y motivar a este valioso recurso, con el fin de que vean en Condorcanqui una importante opción donde desarrollarse profesionalmente y contribuir a su progreso. No obstante, se crear y repotenciar los centros de educación técnica superior y sedes de universidades en la capital de la provincia, donde se impartan carreras enfocadas a la realidad de la provincia.

Es de vital importancia para el desarrollo de la provincia de Condorcanqui contar con representantes altamente capacitados en temas de gestión y en aspectos técnicos, que conozcan la realidad económica social y que puedan identificar oportunamente las posibilidades de mejora y crecimiento a todo nivel; mientras mayor sea este nivel de preparación y motivación de estos representantes, mayores las posibilidades para lograr el desarrollo de la provincia que le permitirá posicionarse como una provincia altamente competitiva que impulse sus distintos sectores productivos.

7.7. Gestión del Cambio

Es inminente la necesidad de implementar mecanismos para la gestión del cambio, de tal forma que no genere algún impacto negativo en los involucrados. Además, cada estrategia que se vaya a implementar debe ser profundamente evaluada y debidamente consultada con los grupos de interés.

Asimismo, el cambio en la provincia de Condorcanqui se desarrollará elevando los niveles de educación y capacitación, estrategia que debe aplicarse de manera estructurada y con un fuerte mecanismo en el cambio de la cultura, dado que los habitantes tienen que

sentir la necesidad de mejorar, con el sustento referido a que los cambios son estructurados e incluso culturales (D'Alessio, 2015). Finalmente, las estrategias de mejora deben ser dadas a conocer a los partícipes del progreso económico, generando un compromiso por parte de todos. En tal sentido, se recomienda realizar reuniones periódicas con el fin de brindar información sobre los avances y demás temas relacionados a los cambios implementados más importantes.

7.8. Conclusiones

Con la aplicación de los OCP y de las políticas será posible alcanzar las estrategias retenidas; y con estas, el logro de los OLP y por consiguiente la visión para la provincia de Condorcanqui. Para tal fin, la provincia debe explotar al máximo su potencial turístico, así como la exportación del cacao orgánico y el caucho natural; lo que traerá consigo la generación de más puestos de trabajos adecuados que contribuirán a la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

Además, todo será posible con el apoyo del personal idóneo, el mismo que deberá ser captando de la provincia, el cual también deberá ser capacitado y motivado continuamente. Es importante tener en cuenta que, toda acción que se vaya a realizar deberá ser debidamente analizada, consultada y ser de pleno conocimiento de todos los stakerholders; de tal manera que el cambio no impacte de modo negativo o que haya resistencia.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Considerando que la provincia de Condorcanqui se encuentra dentro de un entorno dinámico; es importante una redefinición constante de las estrategias; ya que, además, la intensidad y frecuencia de cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, continuo e iterativo; asimismo, se requiere que se realice un control y la evaluación permanente de los objetivos; siendo responsabilidad de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui con el apoyo del Gobierno Regional de Amazonas.

8.1. Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos se evalúan considerando las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno; (b) procesos; (c) clientes; y (d) financiera. En ese sentido, a continuación, se detallan cada una de ellas:

8.1.1. Aprendizaje interno y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje interno y crecimiento está enfocada en identificar las áreas de conocimiento y desarrollo los diversos stakeholders de la provincia de Condorcanqui, con el fin de hallar sinergias y conseguir eficiencia en el uso de recursos, para el incremento de la productividad. Además, también contempla es el uso y capacidad de los sistemas de información y comunicaciones; así como la capacidad de los sistemas facilitadores. Se identificaron los siguientes OCP alineados a esta perspectiva:

OCP2.1 El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.

OCP2.5 Al 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000 TN) al 2020, 60% de la

producción local al 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al 2025.

OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.

OCP3.2 El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.

OCP3.3 En el 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.

OCP3.5 El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.

OCP4.2 El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.

OCP4.4 Para el 2027, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de los procesos internos está enfocada a identificar los procesos claves mediante los cuales se puede alcanzar los objetivos de los clientes y financieros; esta perspectiva considera aspectos claves como el régimen de innovaciones, el servicio post venta, la eficiencia en los procesos, medidas de calidad, entre otros. Se identificaron los siguientes OCP alineados a esta perspectiva:

OCP2.1 El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.

OCP2.5 Al 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000TN) al año 2020, 60% de la producción local al año 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al año 2025.

OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.

OCP3.2 El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.

OCP3.3 El 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.

OCP3.5 El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.

OCP4.2 El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.

OCP4.4 Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis

productos derivados del cacao y caucho natural.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente está enfocada en el nivel de satisfacción de los clientes internos como externos; así como, en la retención y la captación de nuevos clientes. Se identificaron las siguientes OCP alineados a esta perspectiva:

OCP1.3 El 2019 se construirá un albergue ecológico con capacidad para 100 turistas al borde de la Zona Reservada Santiago de Comaina y ampliará la capacidad receptiva de 60 turistas a 160 turistas por día.

OCP1.4 El 2020 se construirá un albergue ecológico en la Reserva Comunal Tuntanain y ampliará la capacidad receptiva de 160 a 260 turistas por día.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera pretende identificar la necesidad económica y financiera de Condorcanqui; así como el empleo de estos para diversas estrategias; y pueden ser identificados mediante el uso de indicadores como el retorno sobre el uso del patrimonio, el retorno sobre las ventas, Flujo de Caja, Retorno financiero, entre otros. Se identificaron las siguientes OPC alineados a esta perspectiva:

OCP1.1 Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257.

OCP1.2 Del 2018 al 2021 se incrementará el nivel de ingresos de la industria del Turismo en US\$ 2'890,480, el 2021 se generará ingresos de US\$ 3'470,407.

OCP1.5 El 2020 las actividades hoteleras y las actividades turísticas complementarias incrementarán su capacidad para atender 390 turistas por día, que generará ingresos por US\$ 3'116,862.

OCP1.6 Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por

año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.

OCP2.2 El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad.

OCP2.3 El 2025 se exportará el 20% de la producción local de cacao al mercado asiático (1,300TN). Ritmo de avance: el año 2020 se exportará el 10% de la producción local de cacao (250 TM) al mercado asiático, incrementándose dichas exportaciones a dicho mercado al 15% de la producción total al 2022 (500TN) y a 20% (1,300 TN) en el año 2025.

OCP3.4 El 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350.000; a 10 el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000.

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

En la Tabla 44 se aprecia el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), el cual servirá para obtener una visión integrada de la provincia de Condorcanqui y permitirá la evaluación y actualización continua de las estrategias a través de la comparación y medición. Asimismo, contempla los objetivos que se busca lograr, desde la perspectiva financiera, del cliente, procesos y el aprendizaje; así como, los indicadores y la forma de medición.

8.3. Conclusiones

A lo largo de todas las etapas del planeamiento estratégico se cuenta con el proceso de evaluación estratégica, y es indispensable que se vaya retroalimentando constantemente tanto en ambiente interno como externo para lograr que las estrategias se actualicen constantemente. En el Tablero de Control Balanceado se identificaron los indicadores, y la forma que se medirá a cada OCP planteado. Asimismo, se enfoca los OCP en las perspectivas de cliente, financieras, aprendizaje y de procesos en función a la visión de la provincia de Condorcanqui; la misma que está orientada a mejorar la calidad de vida de los

pobladores, los cuales constituyen los principales clientes y accionistas. El Tablero de Control Balanceado es flexible, adaptable y está alineado a la visión de Condorcanqui, y los resultados obtenidos ayudarán a evaluar y medir cómo van los avances del plan estratégico trazado; de igual modo, permitirá que se pueda identificar a tiempo cualquier tipo de variación según los cambios internos y externos al entorno.



Tabla 44

Tablero de Control Integrado de la Provincia de Condorcanqui

	Objetivo a Corto Plazo	Indicadores	Unidad de Medida	Responsable
Perspectiva financiera				
OCP1.1	Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257.	Incremento de miles de dólares en volumen de ingresos.	Dólares	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
OCP1.2	Del 2018 al 2021 se incrementará el nivel de ingresos de la industria del Turismo en US\$ 2'890,480, el 2021 se generará ingresos de US\$ 3'470,407.	Incremento de miles de dólares en volumen de ingresos.	Dólares	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP1.5	El 2020 las actividades hoteleras y las actividades turísticas complementarias incrementarán su capacidad para atender 390 turistas por día, que generará ingresos por US\$ 3'116,862.	Incremento de miles de dólares en volumen de ingresos.	Dólares	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP1.6	Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.	Incremento de miles de dólares en volumen de ingresos.	Dólares	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP2.2	El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad.	Porcentaje de la producción local exportada al mercado europeo.	Porcentaje	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP2.3	El 2025 se exportará el 20% de la producción local de cacao al mercado asiático (1,300TN). Ritmo de avance: el año 2020 se exportará el 10% de la producción local de cacao (250 TM) al mercado asiático, incrementándose dichas exportaciones a dicho mercado al 15% de la producción total al 2022 (500TN) y a 20% (1,300 TN) en el año 2025.	Porcentaje de la producción local exportada al mercado asiático.	Porcentaje	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
OCP3.4	El 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350.000; a diez mercados el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000.	Número de nuevos mercados por año	Unidad	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Municipalidad Provincial y Distrital
Perspectiva del cliente				
OCP1.3	El 2019 se construirá un albergue ecológico con capacidad para 100 turistas al borde de la Zona Reservada Santiago de Comaina y ampliará la capacidad receptiva de 60 turistas a 160 turistas por día.	Número de habitaciones	Unidad	Gerencia de proyectos de las empresas privadas Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)
OCP1.4	El 2020 se construirá un albergue ecológico en la Reserva Comunal Tuntanain y ampliará la capacidad receptiva de 160 a 260 turistas por día.	Número de turistas que compran en la feria	Unidad	Gerencia de proyectos de las empresas privadas Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP)
Perspectiva del Proceso Interno				
OCP2.1	El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.	Porcentaje de incremento de área de cultivo	Porcentaje	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
OCP2.5	Al 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000TN) al año 2020, 60% de la producción local al año 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al año 2025.	Porcentaje de la producción local certificada orgánicamente	Porcentaje	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
OCP3.1	A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.	Porcentaje de la producción	Porcentaje	Municipalidad Provincial y Distrital
OCP3.2	El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.	Número de equipos proporcionados por año	Unidad/año	Municipalidad Provincial y Distrital
OCP3.3	En el 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.	Número de hectáreas por año	Unidad/año	Municipalidad Provincial y Distrital
OCP3.5	El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.	Numero de certificaciones por año	Unidad	Asociación de recolectores de Shiringa
OCP4.2	El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.	Número de Títulos de Propiedad	Unidad/Porcentaje	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)
OCP4.4	Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.	Número de productos derivados	Unidad	Comité de innovación de la Municipalidad Provincial
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				
OCP2.4	A partir del 2018 se brindará capacitación anual a todas las asociaciones productoras de cacao tanto en mejora del manejo del cultivo como en estándares internacionales de comercialización. Al 2021 se logrará capacitar al 90% de los asociados. Ritmo de avance: 50% al año 2019, 25% al año 2020 y 15% al año 2021. Logrando un incremento de la productividad de 850 kg/Ha a 950 Kg/Ha.	Porcentaje de capacitación de asociaciones productoras	Porcentaje	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)
OCP2.6	El 2019 se establecerá un centro de investigación científica para el monitoreo y soporte técnico en la mejora de la calidad y la productividad del cultivo del cacao, implementada con fondos de INNOVATE Perú. Ritmo de avance: al año 2020 se tendrá monitoreado el 20% de las comunidades productoras de Condorcanqui y al año 2023 se llegará al 75%.	Porcentaje de asociaciones monitoreadas a quienes se asesora técnicamente	Porcentaje	Ministerio de la Producción (PRODUCE)
OCP4.1	Del 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual	Incremento anual de empleos	Unidad	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)
OCP4.3	El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.	Número de pobladores capacitados	Unidad	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Condorcanqui

El análisis de la competitividad de la provincia de Condorcanqui se ha realizado considerando el Índice de Competitividad Regional [ICRP] elaborado por CENTRUM Católica; y a través del Diamante de Porter. Posteriormente, se identificaron ventajas competitivas de la provincia; los potenciales clústeres; y finalmente, se identificaron los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres para el éxito del plan estratégico.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Condorcanqui

Como señala Porter (2009), la competitividad es la capacidad productiva que tiene una economía para usar todos sus recursos, los mismos que pueden ser bienes económicos, recursos naturales o personas. En ese sentido, en el Perú existen evaluaciones realizadas que exponen el ranking de cada región; es así que, según el estudio realizado por CENTRUM Católica en el 2017, cuyos resultados se muestran en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 [ICRP 2016]; ubican a Amazonas, la cual es la región a la que pertenece la provincia de Condorcanqui en el puesto 25 de 26 regiones en total, superando por escaso margen a la región de Huancavelica; posición que la define como una región con un extremo bajo nivel de competitividad. Esta posición la mantiene durante los años 2014 y 2016 tal como se aprecia en la Figura 30, lo cual pone de manifiesto los esfuerzos poco eficaces por gestionar los recursos en pro del logro de su desarrollo (D'Alessio & Del Carpio, 2016).

Un resumen de la perspectiva del Índice de Competitividad Regional de Amazonas, Figura 30; muestra la tendencia decreciente de la misma y un despliegue de los pilares de la evaluación de la cual resulta, evidenciando que los esfuerzos por mejorar la competitividad no son eficaces y distan considerablemente del promedio de las otras regiones a nivel nacional, en donde vale la pena resaltar la estrecha relación del gobierno central con el gobierno regional, factor clave para la gestión de alto nivel necesaria para superar la gran brecha que permita lograr gestionar de manera adecuada los recursos con el fin de mejorar el

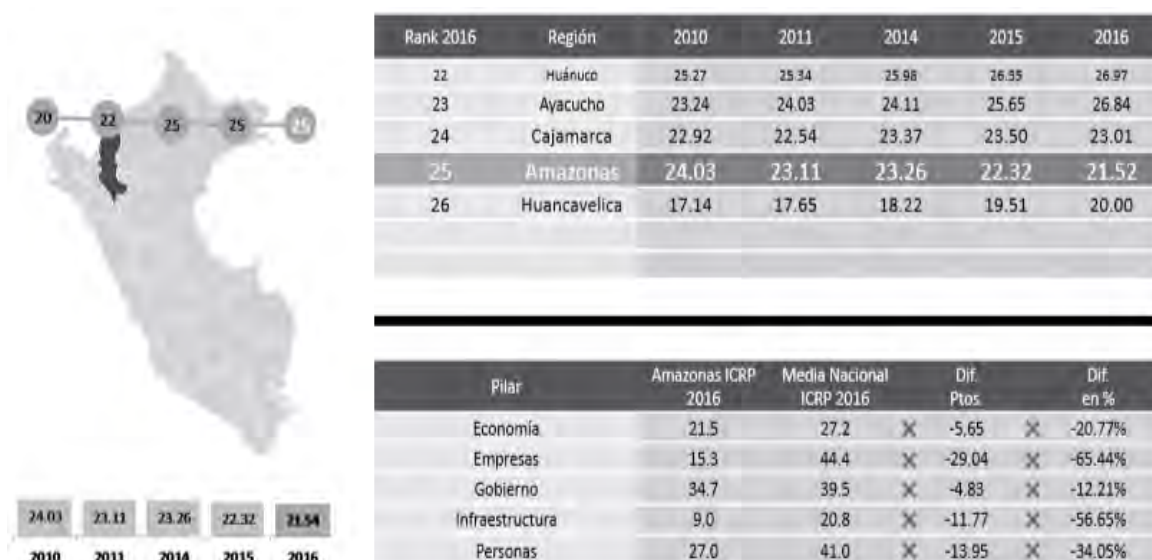


Figura 30. Índice de competitividad regional de Amazonas.

Tomado de “Resultados Generales del Índice de Competitividad del Perú 2016,” por F.A. D’Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima Perú: CENTRUM Publishing. (<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>).

desempeño en los cinco pilares que conforman el ICRP a fin de generar bienestar para la población (D’Alessio & Del Carpio, 2016). Estos cinco pilares son: (a) Economía; (b) Empresas; (c) Gobierno; (d) Infraestructura; y (e) Personas. Para la región Amazonas y la provincia de Condorcanqui, se tiene:

Pilar economía: mide el tamaño de la economía regional, la capacidad de tener un crecimiento sostenido, el nivel de integración con el mundo y la capacidad de generación de empleo. Respecto a este pilar la región Amazonas muestra un desempeño regular durante el 2014, 2015 y 2016, ubicándose en la posición 13 de 26, superando a sus competidores, Loreto, Ucayali, San Martín y Cajamarca.

En la provincia de Condorcanqui, la actividad productiva se sustenta en el sector primario, básicamente en las actividades extractivas, como la agricultura, silvicultura y el aprovechamiento de bosques naturales; y la actividad ganadera, por el hecho de contar con una población mayoritariamente rural. Según el censo 2007 del INEI, el sector primario está que representa el 73.17% de la PEA total de la provincia.

Región	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Lima Metropolitana	1	69.97	1	72.66	1	73.43
Callao	2	47.77	2	50.36	2	51.90
Moquegua	5	43.57	3	44.37	3	44.18
Tacna	4	44.41	4	44.21	4	44.11
Arequipa	3	44.42	5	43.51	5	43.44
Ica	6	41.83	6	40.79	6	41.23
La Libertad	7	39.37	7	39.57	7	39.83
Lima Provincias	9	36.62	8	38.54	8	39.66
Lambayeque	8	36.78	9	35.64	9	35.72
Piura	11	34.72	11	34.91	10	35.34
Cusco	10	34.75	10	34.96	11	35.06
Tumbes	13	33.42	12	32.70	12	32.97
Ancash	14	32.70	13	32.17	13	31.95
Madre de Dios	12	33.55	14	31.93	14	31.34
Junín	16	31.10	15	30.11	15	29.81
Puno	15	31.58	16	29.97	16	29.67
Ucayali	20	28.45	19	28.40	17	28.89
San Martín	18	29.65	17	28.72	18	28.69
Loreto	17	30.42	18	28.70	19	28.66
Pasco	19	29.12	20	27.83	20	27.32
Apurímac	22	25.30	21	26.73	21	27.09
Huánuco	21	25.97	22	26.55	22	26.97
Ayacucho	23	24.11	23	25.65	23	26.84
Cajamarca	24	23.37	24	23.50	24	23.01
Amazonas	25	23.26	25	22.32	25	21.52
Huancavelica	26	18.22	26	19.51	26	20.00

Extremo Bajo	Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto
De 0 a 34	De 35 a 44	De 45 a 54	De 55 a 64	De 65 a 74	De 75 a 84	De 85 a 100

Figura 31. Ranking del Índice de competitividad Regional 2014 – 2016.

Tomado de “Resultados Generales del Índice de Competitividad del Perú 2016,” por F.A. D’Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima Perú: CENTRUM Publishing. (<https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>).

El mayor porcentaje de la PEA ocupada en el sector primario se concentra en el distrito de Nieva con 3,807 habitantes, seguido del distrito de El Cenepa con 1,238 habitantes; y en el distrito de Río Santiago con 1,038 habitantes. En síntesis, se puede indicar que todos los distritos de la provincia presentan los más altos porcentajes de PEA

ocupada en el sector primario. Son pocas las unidades productivas de transformación existentes y la población dedicada a estas actividades y sólo representan el 5.1% de la PEA del ámbito provincial. La actividad industrial de Condorcanqui tiene un incipiente nivel de desarrollo, debido a la deficiencia de la infraestructura energética, la ausencia de promoción crediticia, el escaso asesoramiento técnico, entre otros factores.

Las actividades productivas se desarrollan tanto en el área rural como en el área urbana, y en ello resaltan las actividades dedicadas a prestación de servicio en forma independiente y dependiente; por ejemplo, el comercio, los restaurantes, algunos alojamientos, el transporte, los servicios financieros, de salud, de comunicaciones, y del gobierno, etc.; según el INEI, esta actividad está considerada en segundo lugar en importancia con una participación del 21.73% de la PEA provincial. Los distritos con mayor concentración de PEA ocupada, en este sector son: Nieva con el 44.21%, El Cenepa con el 39% y Río Santiago con el 18%.

En Condorcanqui desde tiempos ancestrales se ha tenido la costumbre de cazar y recolectar para la subsistencia de la familia, en otras palabras priorizando el autoconsumo siempre antes que la comercialización como actividad económica; pero en los últimos años estas cifras han ido variando un poco ya que los gobiernos regionales y locales de turno a sabiendas de que la población de Condorcanqui carece de buenas condiciones alimentarias, ha impulsado cada vez más, programas y proyectos que los beneficien en ese sentido, pero además con el valor agregado de que se genere un excedente que pueda comercializarse para obtener ingresos monetarios.

Pilar empresas: mide la productividad de la región, indicadores de gestión y opinión de principales líderes empresariales. La región Amazonas se ubica en el último lugar, siendo superado por todos sus competidores directos. La provincia de Condorcanqui, según el PRODUCE (2011), cuenta con 27 empresas manufactureras y 386 no manufactureras; ocupando

el último lugar en la región Amazonas; esto evidencia la deficiencia en asesoramiento técnico y mano de obra calificada, incipiente infraestructura energética, equipamiento, y ausencia de promoción crediticia.

Pilar gobierno: mide los recursos con los que cuenta una región, el nivel de autonomía fiscal, calidad del gasto y la seguridad y justicia. En este pilar la posición de la región Amazonas es regular, ocupando el puesto 18 de 26, superando a la mayoría de sus competidores.

Para el 2017, la Municipalidad Provincial de Condorcanqui tuvo un presupuesto modificado de S/ 28.95 millones y se logró un nivel de avance de 80.1%; siendo este nivel de ejecución mayor al 2016 donde se tuvo 66% y un presupuesto de S/ 32.45 millones (MEF, 2017). Comparando con las demás provincias de Amazonas, se tiene que Condorcanqui viene mejorando su nivel de avance en la ejecución de presupuesto, siendo superada únicamente por la provincia de Bagua.

Pilar infraestructura: mide la capacidad de generar energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. La región Amazonas se encuentra ubicada en la posición 22 de 26, siendo superada por todos sus competidores directos. Respecto a las inversiones en infraestructura que viene realizando la Municipalidad Provincial de Condorcanqui en los últimos años, estuvieron destinadas principalmente a la ampliación y mejoramiento de los servicios educativos; al mejoramiento y ampliación del servicio eléctrico, a la instalación del sistema de agua potable y letrinas; al mejoramiento y mantenimiento de la transitabilidad vehicular en caseríos y distritos; sin embargo, aún se requiere de una mayor inversión que haga posible el incremento del desarrollo de infraestructura y que contribuya a la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

Pilar personas: mide la competitividad del sector educación, formación laboral, logros educativos y acceso a servicios de salud. La región Amazonas se encuentra ubicada en

la posición 21 de 26, por encima de sus competidores Cajamarca y Loreto; sin embargo, queda de manifiesto las deficiencias en este pilar. La provincia de Condorcanqui, según el portal de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación; como se muestra en las Tablas de 9, 10, 11 y 12 en el capítulo uno, tiene los más bajos indicadores en comparación con las demás provincias; asimismo como se muestra en la Tabla 30, el IDH de Condorcanqui es 0.186, la que la ubica en el puesto 192 de 196 provincias; siendo el más bajo del departamento y de los más bajos del todo el país.

9.2. Análisis de Diamante de Porter

La provincia de Condorcanqui dentro de su entorno ha mostrado tener poca competitividad, lo cual se debe a diversas razones que se presentan de manera desagregada dentro del esquema de competitividad nacional del Diamante de Porter (ver Figura 32).

Condiciones de los factores. La provincia de Condorcanqui cuenta con una ubicación estratégica y gran biodiversidad; sin embargo, carece de una adecuada infraestructura tecnológica, de medios de comunicación (carreteras, aeropuertos, puertos fluviales) e infraestructura turística; estos factores no permiten un adecuado desarrollo en el sector turismo y agrícola. El sector educativo es otro factor crítico, la falta de recursos humanos especializado restringe la productividad y rendimiento el sector agrícola, y del sector turismo. La provincia de Condorcanqui hoy en día no cuenta con los factores básicos para potenciar el desarrollo; es necesaria la intervención del Estado y la empresa privada para mejorar el actual panorama.

Condiciones de la demanda. La provincia de Condorcanqui tiene las condiciones geográficas y climatológicas para el cultivo de productos de gran potencial y alta demanda; como el cacao de fino aroma y orgánico; además, dentro de sus bosques crece naturalmente la Shiringa, de alta demanda dentro de los consumidores de productos con aprovechamiento sostenible; asimismo, alberga una inmensa riqueza en biodiversidad y sus pueblos indígenas

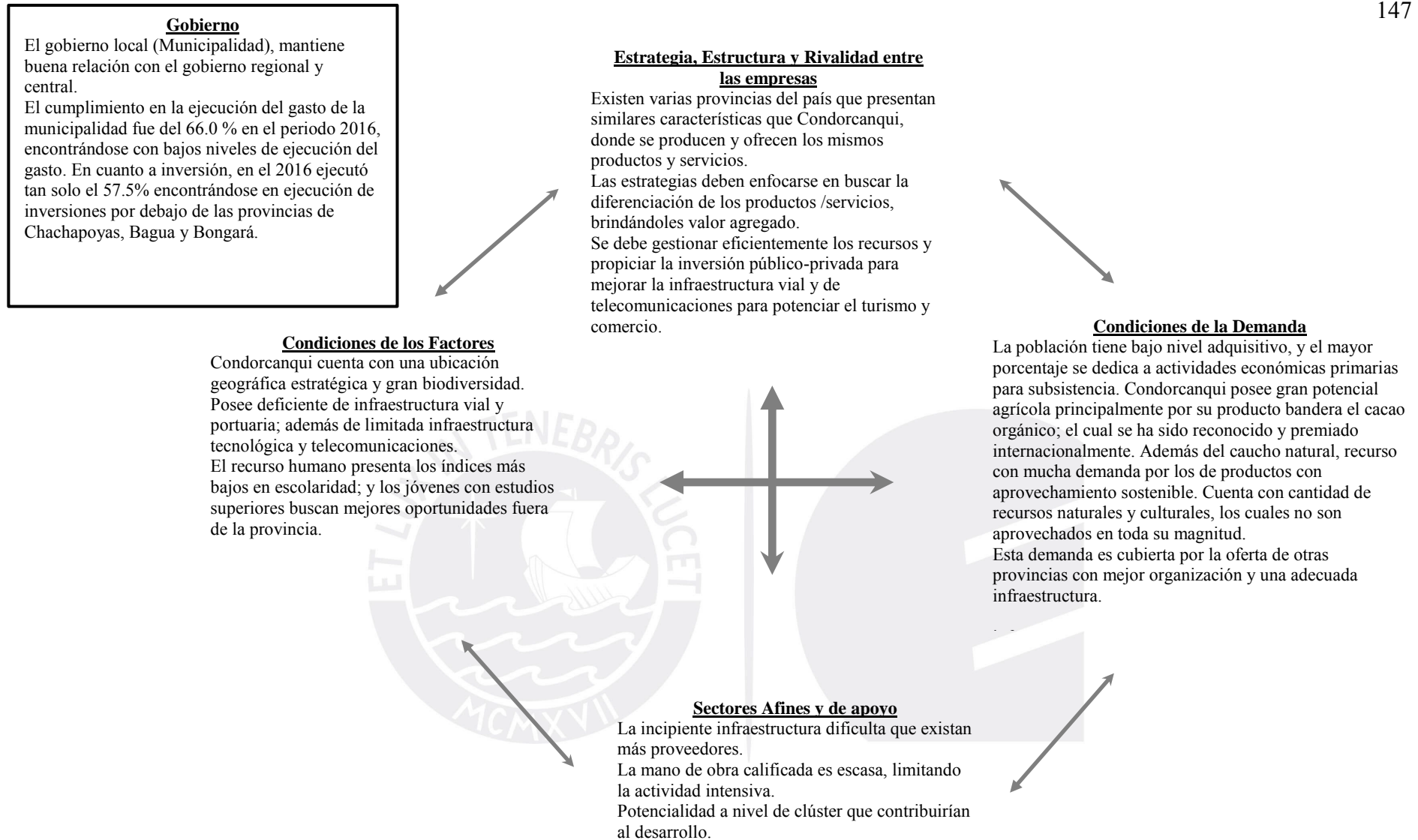


Figura 32. Diamante de Porter de la provincia de Condorcanqui

que mantienen su ancestral riqueza cultural, que es apreciada por un sector de turistas extranjeros y nacionales ávidos de nuevas experiencias. Todas estas condiciones de demanda le dan excelentes perspectivas de desarrollo en el futuro. No obstante, hoy en día esta demanda es cubierta por la oferta de otras provincias con mejor organización y una adecuada infraestructura.

Sectores relacionados de apoyo. La provincia de Condorcanqui tiene poco acceso a la tecnología, sumado a una agricultura minifundista; ocasiona que los agricultores no puedan mejorar sus cultivos, haciendo que continúen con una agricultura de subsistencia, haciendo que cultivos de alto valor y demanda internacional como el cacao orgánico y de fino aroma no sean aprovechados en su total magnitud, así mismo, las riquezas forestales como la Shiringa no sea apropiadamente explotada por falta de recursos tecnológicos; adicionalmente, no existe una adecuada infraestructura turística para aprovechar su gran potencial.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. En la provincia de Condorcanqui existen tres cooperativas de productores de cacao orgánico que acopian para otras empresas localizadas fuera de la provincia y una asociación de recolectores de Shiringa que venden su producto a empresas (bajo el comercio justo); no obstante, no existen operadores turísticos locales. Bajo este panorama es poca la rivalidad existente entre los diferentes actores, ya que la situación es diferente en otras provincias de la región como Chachapoyas o Bagua.

9.3. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Condorcanqui

Las principales ventajas competitivas de la provincia de Condorcanqui que se han podido determinar son:

- Gran extensión para el aprovechamiento agrícola, cuyos factores edáficos y climáticos, propician el cultivo del cacao, siendo este cultivo el que tiene un interés internacional, al que por su calidad se le otorga un mayor valor diferente al

del cacao convencional que se comporta como commodity.

- Cuenta con una amplia extensión, de la cual, el 90% está cubierto por bosques naturales para ser aprovechado; por ejemplo, la Shiringa, la cual debe ser manejada de manera sostenible, esto implica también el soporte en los temas relacionados a la comercialización, con el fin de que los beneficios lleguen a los recolectores del caucho o se distribuyan de manera más racional.
- Los recursos hídricos de la provincia de Condorcanqui están conformados por cochas, ubicados en las partes bajas de su territorio, y ríos distribuidos en las cuencas de los ríos, Santiago, Cenepa, Marañón y Nieva; aquí se encuentra gran variedad de peces, que con un manejo adecuado representa una gran oportunidad para la provincia.
- Diversidad de oportunidades turísticas, gracias a la gran extensión de zonas con gran biodiversidad, y prácticas culturales ancestrales de culturas que se han resistido al cambio.

9.4. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Condorcanqui

La provincia de Condorcanqui puede formar parte del grupo de clústeres que promuevan la mejora y el desarrollo de actividades agrícolas que optimen el manejo de los cultivos en pro de establecer adecuadas oportunidades de negocio, lo cual puede ser soportado por el Consejo Nacional de Competitividad vía el apoyo de los gobiernos locales, pudiendo formar parte de un grupo diverso de clústeres como:

- *Clúster del Cacao de Condorcanqui y del Amazonas*, los cuales han generaran mejoras en las prácticas agrícolas y en las oportunidades de negocio del cacao orgánico, fino y de aroma. Estas especificaciones representan una gran oportunidad para la aun pequeña oferta de

Condorcanqui y de Amazonas en general; debido al crecimiento de la demanda internacional.

- **Clúster Turístico de Condorcanqui y del Amazonas**; clúster del tipo turismo de naturaleza, vivencial y de aventura. Enfocada en visitas especializadas a atractivos naturales (parques naturales y reservas) y comunidades nativas. El segmento de turismo ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, siendo esta modalidad de turismo de gran acogida por turistas nacionales y extranjeros.

9.5. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dada la fuerte competencia por la mano de obra en el sector agricultura, se ve la necesidad de fortalecer la tecnificación de los cultivos a fin de evitar sobre costos y eviten una mano de obra intensiva. Por el lado de pequeños productores se debe buscar obtener un posicionamiento adecuado y que sea diferenciado buscando mejorar aspectos de la comercialización y el marketing.

Clúster del Cacao de Condorcanqui y del Amazonas; el cacao orgánico de calidad criollo o de fino aroma es de gran potencial, actualmente en la provincia de Condorcanqui su producción es mínima, en tal sentido su interés es poco reconocido técnicamente por los manejadores de este cultivo, por lo que se requiere apoyo en brindar semillas certificadas previamente evaluadas por parte de autoridades locales o nacionales y/o por la empresa privada. Las condiciones edáficas y ambientales de Condorcanqui son apropiadas para este tipo de cultivo.

A nivel turístico, debe formar parte de una oferta regional. Asimismo, se debe impulsar la competitividad del sector, potenciando los vínculos entre la inversión pública y privada, desarrollando una mayor diversidad de destinos turísticos y servicios turísticos en la Amazonía peruana, capacitar a los pequeños empresarios de este sector con el objetivo de

mejorar la prestación de servicios; y en paralelo se debe buscar garantizar la seguridad turística dentro de los destinos de la región.

9.6. Conclusiones

Si bien es cierto, el resultado de Índice de Competitividad Regional de Amazonas, la ubica en un extremo muy bajo; existen dentro de la provincia de Condorcanqui esfuerzos sustanciales que permiten proyectarse mejoras en su competitividad; tales como el fortalecimiento institucional de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, que ha permitido que otras instituciones de desarrollo que trabajan en la provincia vean con buenos ojos el trabajo desplegado por la agencia agraria ya que se interesaron en la firma de convenios, como el de la Cooperativa CEPROAA; asimismo, se ha dado inicio al proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo Productivo del cacao en el Eje Comercial Maraón- Domingusa, distrito de Nieva, provincia de Condorcanqui; ambos casos posicionan a esta provincia en un estatus relativamente competitivo frente a las otras provincias de la región Amazonas.

Se pone de manifiesto que la competitividad de Condorcanqui se encuentra limitada por la falta de mejora en infraestructura; asimismo, la capacitación es vital y necesaria para poder desarrollar actividades clúster sostenibles. El apoyo del Estado y/o de la empresa privada es fundamental para financiar proyectos sostenibles a todo nivel, el desarrollo de proyectos es en su mayoría de mediano y largo plazo en términos de recuperación de la inversión; por lo que se debe recurrir a organismos de apoyo internacional de ser necesario para el incremento de capacidades locales que permitan maximizar los rendimientos en los cultivos y mejorar la utilidad y generar sostenibilidad en los negocios futuros.

La diversidad de recursos naturales existentes en la provincia de Condorcanqui debe ser aprovechada para generar mayor valor agregado o políticas de precio justo;

asimismo, se debe buscar apoyo para canalizar los productos hacia los consumidores finales con el fin de que los intermediarios puedan salir de la cadena donde minimizan el valor de los esfuerzos de los pobladores en la generación de sus productos.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 45 se presenta el Plan Estratégico Integral que resume los puntos más relevantes de todo el planeamiento que se ha realizado para la provincia de Condorcanqui. En esta tabla se observa la concordancia entre la visión, los objetivos de largo plazo y los de corto plazo; asimismo, que con las estrategias retenidas contribuirán a alcanzar los objetivos. Esta tabla servirá para brindar un panorama completo e integral del proceso estratégico y realizar el control respectivo; facilitando además que se pueda hacer reajustes necesarios en caso sean requeridos.

10.2. Conclusiones Finales

1. Condorcanqui tiene uno de los más bajos Índices de Desarrollo Humano del Perú, esto repercute en el potencial de la provincia; así como dificulta llegar a la visión planteada. Esta realidad es principalmente consecuencia de la falta de una política adecuada del gasto público durante años; así como la falta de políticas claras de desarrollo a lo largo del tiempo por parte del gobierno central y gobiernos locales.
2. Condorcanqui hoy en día es una de las provincias más pobres y con menos desarrollo de la región Amazonas y de todo el Perú; sin embargo, cuenta con factores claves de éxito como sus características geográficas, climáticas y demográficas que le brindan alto potencial en el sector agricultura, aprovechamiento de los bosques y turístico para lograr un desarrollo sostenible, mejorando la calidad de vida de sus pobladores; sin embargo, actualmente este no es aprovechado en todo su potencial.
3. Los valores y el código de ética constituyen para Condorcanqui los elementos básicos de la planificación estratégica para cumplir los objetivos planteados en el plan estratégico; asimismo, proporcionarán la regulación adecuada que permita la

transparencia y objetividad, así como para la implementación de las estrategias.

Con la visión y misión de Condorcanqui se establece la situación futura deseada en el largo plazo al 2027, logrando el desarrollo sostenible de la provincia y el bienestar de los habitantes.

4. Del análisis PESTE realizado y posterior elaboración de la matriz MEFE (valor de 2.33) se concluye que Condorcanqui no está capitalizando las oportunidades existentes y no están minimizando los efectos adversos de las amenazas. En el análisis de atractividad de Condorcanqui obtiene la puntuación de 70 que indica que es necesario las sinergias entre los diferentes stakeholders. La matriz de perfil competitivo (MPC) obtiene una puntuación de 1.85 ubicándolo por debajo de otras provincias competidoras; asimismo, en el matiz de perfil referencial (MPR) obtiene una puntuación de 2.85 situándolo por debajo de sus referentes y competidores debido a factores como una adecuada legislación, incentivos a la inversión privada, etc. Para cambiar esta realidad se han planteado estrategias que permitan posicionar a la provincia como el primer destino turístico de la región Amazonas. Asimismo, como ser un referente en la producción de cacao tanto orgánico como de alta calidad y la explotación de caucho natural.
5. Del análisis AMOFHIT realizado y posterior elaboración de la matriz MEFI (valor de 2.56) se concluye que Condorcanqui es internamente débil. Para esto, se han planteado estrategias que permitan una mejora sustancial de sus niveles de desarrollo.
6. Luego de realizar el análisis externo e interno, se han identificado seis intereses para la provincia de Condorcanqui: turismo natural y cultural, producción agrícola de cacao orgánico y caucho natural, además de incrementar la cantidad de empleos adecuados. Estos intereses, están alineados con los OLP, los cuales servirán como

guía para alcanzar la visión en los próximos nueve años.

7. En la matriz FODA se desarrollaron 19 estrategias en base al análisis externo e interno. La matriz PEYEA determinó que Condorcanqui tiene una posición conservadora, la cual indica que el factor crítico es la competitividad de productos (turismo, cacao orgánico y caucho natural). Los resultados de la MIE de Condorcanqui intersecan en el cuadrante V, por lo que se plantea desarrollarse selectivamente para mejorar. La MGE muestra que Condorcanqui enfrenta según su posición competitiva a la velocidad de crecimiento del mercado, se ubica en el cuadrante II presentando una posición competitiva débil y con poca respuesta para competir con efectividad en un mercado de crecimiento acelerado. En resumen, luego de pasar por las matrices de decisión, Condorcanqui tiene nueve estrategias claves que soportarán a los OLP. Estas estrategias están enfocadas a incrementar el turismo natural y cultural a través de un posicionamiento de la provincia en este sector, incrementar la productividad del cacao y la explotación del caucho natural; asimismo, mejorar las condiciones de vida, incrementando la cantidad de empleos adecuados.
8. Para alcanzar las estrategias retenidas es necesario la aplicación de los OCP y de las políticas; asimismo, alcanzando OLP y finalmente la visión para Condorcanqui. Para lograr la visión para Condorcanqui es necesario explotar sosteniblemente el potencial turístico, la producción y exportación de cacao y caucho natural, así como, contar con el capital humano debidamente capacitado; todo esto contribuirá a la generación de más puestos de trabajo debidamente remunerados.
9. En la tercera etapa del plan estratégico, se han establecido controles desde cuatro perspectivas: (a) financiera; (b) cliente; (c) interna; y (d) aprendizaje. Los controles establecidos ascienden a 22, los cuales están relacionados directamente con el

cumplimiento de los OCP. El 80% de los controles está relacionado con las perspectivas procesos internos y de aprendizaje debido a la urgencia que se tiene por mejorar las debilidades que presenta Condorcanqui en la actualidad. El otro 20% está dividido en la perspectiva financiera que determinará la adecuada implementación de los recursos y la perspectiva del cliente el cual está dirigido a la satisfacción de los pobladores de Condorcanqui.

10. Condorcanqui cuenta con una competitividad limitada debido a factores como falta de una adecuada infraestructura, falta de capacitación y especialización del capital humano; asimismo, es necesario Asociaciones Públicos Privadas [APP] para el financiamiento de proyectos sostenibles a todo nivel, así como en el mediano y largo plazo en lo referente a la recuperación de la inversión.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la implementación el presente plan estratégico por parte de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, para hacer de esta una de las provincias más competitiva de la región Amazonas y referente de desarrollo a nivel nacional.
2. Siendo el alcalde el representado del gobierno provincial, es el responsable de garantizar que el plan estratégico sea implementado; para ello se hace necesario la asignación y la gestión adecuada de los recursos necesarios (económicos, humanos, infraestructura, técnicos, etc.) para conseguir los resultados que se espera para el desarrollo de Condorcanqui.
3. El gobierno provincial de Condorcanqui debe aprovechar los recursos agrícolas, forestales y condiciones climáticas favorables para el cultivo y atraer capitales a través de la inversión privada. Es importante que el gobierno local lleve a cabo proyectos de inversión en tecnificación de la producción que permita ser más

eficientes y disminuir los costos, logrando ser más competitivos, lo que se traducirá en mayores niveles de exportación; y como consecuencia, mayores puestos de trabajo.

4. El gobierno provincial debe aprovechar el interés nacional por promocionar el turismo de los tres distritos (Nieva, Río Santiago y El Cenepa) como fuente de generación de empleo e ingresos para los pobladores. Una de sus principales tareas será lograr convenios o alianzas con empresas privadas que permitan canalizar recursos hacia el interior de la economía en inversiones que potencien e incrementen el número de visitantes.
5. El gobierno provincial debe canalizar sus recursos públicos y privados hacia la inversión en infraestructura vial, incrementar la cobertura de servicios básicos, salud, colegios e institutos en cada uno de los distritos; pues todo ello constituye la base del desarrollo socioeconómico a largo plazo de la provincia.
6. Se debe buscar mejorar el IDH en el corto plazo; esta la labor atañe al Estado peruano (representado por las municipalidades locales, municipalidad provincial y la región Amazonas) a través de políticas públicas adecuadas que contemplen como pilares el acceso a una educación de calidad; así como a la seguridad pública social ofrecida. Asimismo, es fundamental la participación de la empresa como socio estratégico, con políticas de responsabilidad social corporativa que contemplen hacer partícipe de los beneficios del desarrollo económico a todos los miembros de la sociedad de la provincia con especial énfasis a las comunidades Awajun y Wampis que son las poblaciones más vulnerables.
7. Es necesario que las políticas de gestión del cambio estén especialmente dirigidas a las a los integrantes de las comunidades Awajun y Wampis, pues son ellos son los stakeholders que serán principalmente impactos y beneficiados por la

presencia de las nuevas actividades (explotación agroforestal de la Shiringa y las actividades del sector turismo).

8. Es importante llevar a cabo reuniones recurrentes entre las autoridades y las comunidades para conocer anticipadamente posibles conflictos sociales o la existencia de minería ilegal en los tres distritos que conforman la provincia de Condorcanqui.
9. Generar actividades de culturalización y capacitación para jóvenes emprendedores a través de alianzas con institutos de educación superior que permitan retener al talento que nace en Condorcanqui para que puedan estudiar en Nieva que debe albergar las mejores condiciones educativas; lo que garantizará contar con profesionales comprometidos con el desarrollo de la provincia.

10.4. Futuro de la Provincia de Condorcanqui

La implementación del presente plan estratégico generará en la provincia de Condorcanqui un marcado desarrollo competitivo entre sus tres distritos Nieva, Río Santiago y El Cenepa, con una dirección hacia la mejora en sectores principales tales como agricultura, agroforestal y turismo natural y cultural, con la intención de generar mayores puestos de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de vida y la consecución del bienestar social de la población. La inversión en infraestructura contribuirá a que las principales actividades económicas se puedan desarrollar de manera adecuada; ya que hará posible que la provincia pueda albergar una cantidad mayor de viajeros, y facilitará el traslado de los productos hacia las zonas de comercio.

La participación de los grupos de interés es vital, de modo que se logre un marco integrador e inclusivo, cuidando los intereses de la población en su conjunto y fomentando el respeto por las generaciones futuras, el crecimiento debe estar enfocado a la realización de actividades lucrativas respetando los recursos naturales y las comunidades nativas; ya

que constituyen un factor económico vital en el desarrollo de Nieva, el Cenepa y Río Santiago.

Asimismo, se pretende impulsar a la provincia de Condorcanqui hacia un escenario de competitividad y liderazgo, con un alto grado de eficiencia para perfilar su producción agrícola como una de la mejores de la región enfocada en la producción de cacao orgánico de fino aroma y alta calidad, y el caucho natural; asimismo, convertirla en una provincia con un abanico de posibilidades y destinos enfocados al ecoturismo y protección del medio ambiente, haciendo de la conservación de los bosques un atractivo; buscando siempre bienestar social enfocado en las comunidades, respetando su cultura y costumbres para que se conviertan en una práctica que ofrezca sostenibilidad en el tiempo. Por otro lado, la infraestructura vial coadyuvará con los objetivos de largo plazo; es decir colocará en mejor posición a la producción del cacao, así como el caucho natural; y facilitará el acceso de los visitantes a los atractivos ecoturísticos.

El presente plan estratégico también busca que la producción de cacao orgánico y de fino aroma, del caucho natural y los servicios ecoturísticos cumplan con los más altos estándares de calidad pensando en la satisfacción de los usuarios. El papel que desempeñan los stakeholders en la provincia de Condorcanqui es de extrema importancia, dado que de ellos dependerá el cumplimiento de la estrategia integradora e inclusiva atendiendo a todos los extremos, generando beneficio y ventajas para la población en su conjunto y generando el respeto a la educación con miras al desarrollo de la juventud, y generando conciencia para el respeto del ecosistema que son el futuro para atraer turistas amantes de la naturaleza y la conservación.

Finalmente el propósito de conseguir eficiencia en base al desarrollo de las actividades principales planteadas en el presente plan estratégico, generará la administración de sus fondos financieros de manera soberana, con el fin de generar un crecimiento sostenible y

largo plazo para Condorcanqui bajo un enfoque con preponderancia en la educación de sus jóvenes, aplicación de tecnología, en la promoción a nivel nacional e internacional, innovación en la producción de bienes y en la prestación de servicios de calidad, ambos generarán estabilidad a la población brindando sostenibilidad.

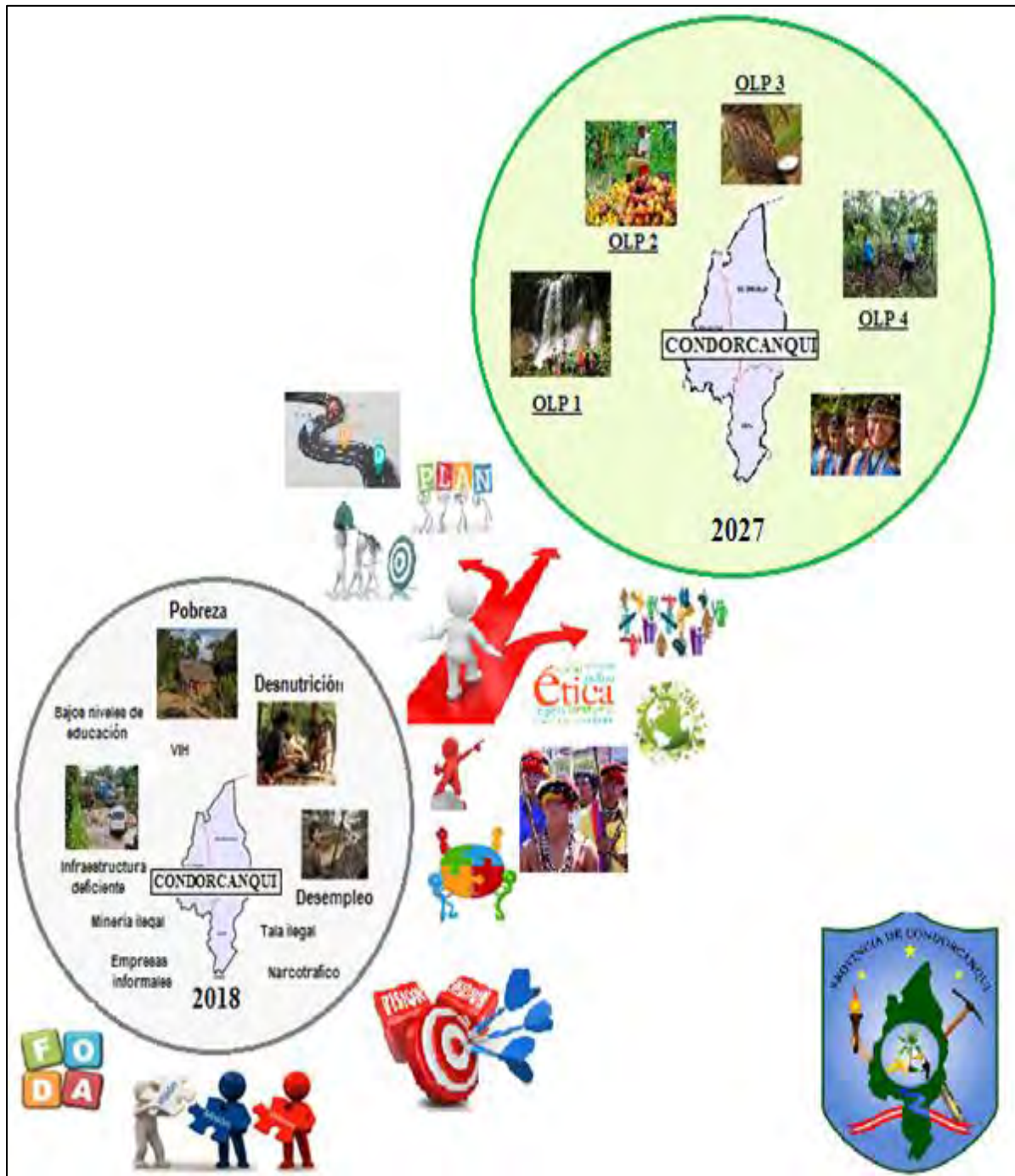


Figura 33. Situación futura deseada para la Provincia de Condorcanqui

Tabla 45

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Condorcanqui

		Visión					
Al 2027, la provincia de Condorcanqui será el principal destino turístico de naturaleza y de cultura de la región Amazonas; mejorando la calidad de vida de sus pobladores, a través de la producción de sus principales recursos como son el cacao y el caucho natural, bajo el principio de conservación de la biodiversidad, y respetando los medios de vida tradicionales, costumbres y a los pueblos indígenas.						Principios Cardinales	
Intereses organizacionales						a) Influencias de terceras partes	
1 Ser el principal destino turístico ecológico y vivencial.						b) Lazos pasados y presentes	
2 Incrementar el nivel de producción y exportación de Cacao.						c) Contrabalance de Intereses	
3 Incrementar la producción del caucho natural.						d) Conservación de enemigos	
4 Incrementar la cantidad de puestos de trabajo adecuado, mediante la explotación del turismo, el recurso agrícola cacao y el recurso forestal caucho; con el fin de mejorar los niveles de vida de la población.							
		Objetivos a Largo Plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
Estrategias		El 2027, el sector turismo generará ingresos por US\$ 6'593,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 545,400.	El 2027, la producción de cacao generará ingresos por US\$ 17'500,000; el 2017 los ingresos fueron de US\$ 3'190,000	El 2027, la producción de caucho natural generará ingresos por US\$ 2'000,000; en el 2017 los ingresos fueron de US\$ 47,600.	El 2027, se generarán 20,000 empleos adecuados, a la fecha se cuenta con 12,320 empleos adecuados.	Políticas	
						Valores	
E2	Desarrollar el turismo ecológico, científico, de aventura, vivencial y cultural (F1, F6, F7, O1, O2).	X			X	P1. Gestionar eficientemente los recursos públicos y privados.	1 Integridad
E3	Desarrollar alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas público-privadas para incrementar la ejecución de proyectos referidos a la producción, comercialización y promoción del cacao y caucho natural a nivel nacional e internacional (F2, F3, F4, F8, O1, O2, O4, O5, O6).		X	X	X	P2. Incrementar el acceso a la tecnología y a la innovación.	2 Respeto por los ciudadanos y compromiso con su desarrollo sostenible
E4	Realizar convenios con empresas del sector privado para invertir en tecnología para desarrollar productos de mayor valor agregado derivados del cacao y de caucho natural (F1, F5, O5, O6).		X	X	X	P3. Velar por el cumplimiento de las regulaciones ambientales y el respecto a cultura de las comunidades nativas.	3 Responsabilidad Social y Ambiental
E6	Desarrollar actividades de formación y capacitación a las asociaciones productoras, para la mejora en el manejo del cultivo y la exportación directa del cacao (F2, F3, F4).		X	X	X	P4. Desarrollar el emprendimiento local	4 Espíritu emprendedor.
E7	Mejorar la infraestructura fluvial y vías terrestres que conectan a la capital de la provincia con otras ciudades de la región para facilitar la comercialización de productos agrícolas y el turismo (D1, D2, F1).	X	X	X	X	P5. Fortalecer la participación de los pobladores de la comunidad de influencia en las actividades económicas.	5 Manejo eficiente de recursos.
E9	Incrementar las capacidades técnicas de las comunidades productoras de cacao con el fin de que puedan aumentar la productividad y la calidad (D4, D5, O4, O5, O6).		X		X	P6. Incrementar el acceso a financiamiento público/privado.	6 Orientación al usuario.
E10	Realizar convenios con la empresa privada para capacitar en temas relacionados a creación y manejo de negocios en torno al turismo (O3, D1, D2, D6).	X			X	P7. Formalizar las empresas mediante la promoción de los incentivos tributarios	
E13	Establecer alianzas con empresas que comercializan productos bajo la certificación de comercio justo, con el fin de proveerles caucho natural y productos con valor añadido (O4, D1).			X	X	P8. Fortalecer la gestión de riesgos de desastres en la provincia.	
E16	Desarrollar nuevos mercados donde posicionar los productos y captar turismo extranjero (A1, F5, F6, F7).	X	X	X	X		
Perspectivas		Objetivos a Corto Plazo				Perspectivas	
		OCP1.1 Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257.	OCP2.1 El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.	OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.	OCP4.1 Del 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual	Código de Ética	
Financiera						Cliente	Aprendizaje
OCP1.1 Del 2017 al 2024 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2024 se llegará a una ocupabilidad de 64% que generará ingresos por US\$ 4'786,257.		OCP2.1 El 2018 se incorporará en todos los campos de cultivo de cacao semillas certificadas de cacao criollo y de fino aroma para incrementar en 15% anualmente la producción y la exportación del cacao de alta calidad, llegando a alcanzar 4,000 Ha de cultivo de cacao al 2023 y 7,000 Ha de cultivo de cacao al 2027.	OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.	OCP4.1 Del 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual	(a) Fomentar y desarrollar cada actividad respetando y cumpliendo lo establecido en la Constitución Política del Perú, decretos supremos, leyes, reglamentos, códigos del Estado peruano y normas vigentes.		
OCP1.2 Del 2018 al 2021 se incrementará el nivel de ingresos de la industria del Turismo en US\$ 2'890,480, el 2021 se generará ingresos de US\$ 3'470,407.		OCP2.2 El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad.	OCP3.2 El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.	OCP4.2 El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.	(b) Usar los recursos de manera eficiente (ciudadanos, bienes de capital, dinero, recursos inmateriales como el saber ancestral de los habitantes de pueblos originarios) de Condorcanqui para cumplir con la misión y visión planteada.		
OCP1.5 Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.		OCP2.3 El 2025 se exportará el 20% de la producción local de cacao al mercado asiático (1,300TN). Ritmo de avance: el año 2020 se exportará el 10% de la producción local de cacao (250 TM) al mercado asiático, incrementándose dichas exportaciones a dicho mercado al 15% de la producción total al 2022 (500TN) y a 20% (1,300 TN) en el año 2025.	OCP3.3 En el 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.	OCP4.3 El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.	(c) Brindar un ambiente libre de discriminación y sesgo, otorgando un trato igualitario y cordial a todas las personas sin importar su origen, creencias y lengua.		
OCP1.6 Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.		OCP2.4 El 2020 se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.	OCP3.4 El 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350,000; a 10 el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000.	OCP4.4 Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.	(d) Fomentar y lograr cada día la participación de los pobladores en procesos como el presupuesto participativo que contribuyen en la toma de decisiones que afectan a toda la ciudadanía;		
OCP2.2 El 2018 se ingresará con fuerza en el mercado europeo, comercializando el 50% de la producción local (1,000 TN) de cacao de alta calidad.		OCP2.5 Al 2025 lograr la certificación orgánica del 75% de la producción local de cacao. Ritmo de avance 40% de la producción local (1,000TN) al año 2020, 60% de la producción local al año 2022 (2,000 TN) y 75% de la producción local (5,000TN) al año 2025.	OCP3.5 El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.	OCP4.5 El 2022 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual.	(e) Ofrecer calidad en los servicios prestados a los pobladores.		
OCP2.3 El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.		OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.	OCP4.1 Del 2018 al 2027 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual.	(f) Desarrollar y potenciar actividades económicas basadas en un desarrollo sostenible, respetando el medioambiente y la sociedad.			
OCP3.1 A partir del 2019 la producción de caucho natural incrementará a razón de 30% anual como resultado de la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los recolectores de caucho, ampliación de bosques de Shiringa silvestre a explotarse y la reforestación de bosques depredados.		OCP4.2 El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.	OCP4.3 El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.				
OCP3.2 El 2019 se dotará de equipos para laminar el caucho y construcción de hornos para el secado de caucho natural al 30% de recolectores, así como de equipos para elaboración de artesanías; al año 2027 al 100%.		OCP4.3 El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.					
OCP3.3 En el 2019 se incrementará en 30% las hectáreas para extracción de caucho de Shiringa silvestre manteniendo esta tendencia al 2027 en que se logrará explotar sosteniblemente el 100% de los bosques de Shiringa silvestre.		OCP4.4 Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.					
OCP3.4 El 2019 se accederá a cinco nuevos mercados, logrando ingresos por US\$ 216,350,000; a 10 el 2027, logrando ingresos por US\$ 2'000,000.		OCP4.5 El 2022 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual.					
OCP3.5 El 2020 se obtendrá la certificación de la Unión Europea y de Estados Unidos sobre el manejo sustentable de bosques; así como de comercio justo y sostenibilidad ambiental.							
OCP4.2 El 2020, se logrará la formalización del 40% de las propiedades de los productores de cacao, para el 2027 se logrará el 100%; con el fin de facilitar acceso a créditos de financiamiento.							
OCP4.3 El 2022 se concretará la capacitación del 70% de los pobladores dedicados a la industria del Turismo, Agricultura y Forestería; en tres años se deberá capacitar al 100% de estos.							
OCP4.4 Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.							
OCP4.5 El 2022 se generará el incremento de empleos adecuados a razón de 850 anual.							
OCP4.6 Del 2025 al 2027 la capacidad hotelera se incrementará a razón de 2% por año y el 2027 se llegará a una ocupabilidad de 70% que generará ingresos por US\$ 6'593,000.							
OCP4.7 Para el 2023, se desarrollarán y comercializarán por lo menos seis productos derivados del cacao y caucho natural.							

Misión Gestionar y desarrollar de manera eficiente, competitiva y socialmente responsable las actividades económicas de Condorcanqui, basadas en el turismo y la producción del cacao y caucho natural como motores de la economía local; con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores, respetando el medio ambiente y el legado cultural de los pueblos originarios.

Referencias

Aprueban el Plan Institucional Anticorrupción del Ministerio de Educación 2015 – 2016.

(2015, 24 de Diciembre). *El Peruano*. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-plan-institucional-anticorrupcion-del-ministerio-resolucion-ministerial-no-588-2015-minedu-1327595-1/>

Banco Mundial: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina. (2017).

Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-mundial-politica-fiscal-del-peru-es-una-de-las-mejores-de-america>

Banco Mundial [BM]. (2018). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el*

Caribe. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/brief/global-economic-prospects-latin-america-and-the-caribbean>

BCR: superávit comercial alcanza los US\$ 592 millones en enero de 2018. (2018, 13 de

Febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/superavit-balanza-comercial-peru-aumentaria-us-7-700-millones-2018-227128>

Bedoya, E.; Galarza L.; Glave, M., & Grande, V. (2003). *Amazonas: Lineamientos Estratégicos de Desarrollo*, Lima: Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador.

BM: La brecha de productividad agrícola aumenta en Perú. (2018,2 de Marzo). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bm-brecha-productividad-agricola-aumenta-peru-noticia-501431>

Cacao Fino de Aroma. (2018, 29 de Enero). Recuperado de

<http://www.innovactplatform.eu/es/cacao-fino-de-aroma>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario El Perú al 2021* (2a ed. rev.). Lima, Perú: Ceplan. (p-6).

- CENTRUM Graduate Business School. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú - 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- CENTRUM Graduate Business School. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Congreso de la República (2016). *Carpeta Georeferencial Región Amazonas, Perú*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/2 trimestre.1.amazonas.pdf>
- Constitución Política del Perú (1993). Recuperada de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Cruz, A. (2018, 22 de Marzo). *PPK: ¿Qué significa su renuncia para la economía?* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ppk-significa-renuncia-mercados-economia-noticia-506196>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson Education.
- Defensoría del Pueblo (2018). *Reporte de conflictos sociales*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/downloads/conflictos/2018/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-168---febrero-2018.pdf>
- Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria (2011). *Carpeta Estadística Georeferencial Departamento de Amazonas, 2011*. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/apoyo_mesadirectiva/Amazonas/georeferencial_DIP.pdf

- Dirección Regional de Educación Amazonas. (2008). *Diagnóstico de educación en la Provincia de Condorcanqui*, Chachapoyas: Dirección Regional de Educación Amazonas.
- El 91% de la deforestación de los bosques de la Amazonía se da por la agricultura informal. (2017, 17 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/1074919-el-91-de-la-deforestacion-de-los-bosques-de-la-amazonia-se-da-por-la-agricultura-informal>
- Estiman que el nivel de deforestación disminuyó en el 2017. (2018,6 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/estiman-nivel-deforestacion-disminuyo-2017-noticia-494579>
- Flores, C. (2018). Minagri: Productos agrícolas peruanos llegaron a 148 países. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/minagri-productos-agricolas-peruanos-llegaron-148-paises-798735/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2008). *Estado de la Niñez en el Perú*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Recuperado de https://www.unicef.org/peru/spanish/Estado_de_la_Ninez_Peru_abril_2008-2.pdf
- García, F. (2017, 26 de junio). El Perú pierde al año 150 mil hectáreas de bosque natural. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peru-pierde-ano-150-mil-hectareas-bosque-natural-426173>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2014). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui*. Recuperado de <http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/EDZ-CONDORCANQUI.pdf>
- Guallart, J. (1997). *El Vicariato de San Francisco Javier del Marañón: 50 Años de una Misión Jesuita*. Jaén: Vicariato de San Francisco Javier.
- Incremento del precio de metales básicos. (2018, 8 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mineria-viene-cobre-zinc-oro-2018-noticia-485710>

Indecopi. (2016). *El Indecopi entrega décima Denominación de Origen Cacao Amazonas Perú que contribuirá al desarrollo económico de más de 1,200 productores*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-entrega-decima-denominacion-de-origen-cacao-amazonas-peru-que-contribuira-al-desarrollo-economico-de-mas-de-1-200-productores?inheritRedirect=false

Inflación de Perú en 2017 fue 1.36 %, la más baja en ocho años. (2018,11 de enero).

Recuperado de <https://www.eleconomista.net/economia/Inflacion-de-Peru-en-2017-fue-1.36--la-mas-baja-en-ocho-anos-20180111-0032.html>

INEI: el subempleo creció 9.3% en el 2017 a nivel nacional. (2018, 16 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/empleo/267885-inei-el-subempleo-crecio-9-3-en-el-2017-a-nivel-nacional/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007, XI de Población y VI de viviendas*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap03.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Censos Población y Vivienda Perú 2016*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú Síntesis estadística 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf

La inversión en investigación, desarrollo e innovación es 0,15% del PBI. (2017, 15 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1016046-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>

La pobreza en el Perú sube por primera vez este milenio. (2018, 24 de Abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pobreza-peru-sube-primeravez-milenio-noticia-514460>

Ley 23832. Crean La Provincia de Condorcanqui en el Departamento de Amazonas, Cuya Capital Sera el Centro Poblado de Santa María de Nieva que se Eleva a la Categoría de Villa por la Presente Ley. Congreso de la República del Perú (1984).

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperada de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/tradoc_condoc_2001.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/b6a105f9fa4d6e72052574ab0069e412/\\$FILE/L27680.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/tradoc_condoc_2001.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/b6a105f9fa4d6e72052574ab0069e412/$FILE/L27680.pdf)

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/pca/bn/1_Ley_27783_Bases_Descentralizacion.pdf

Ley 27815. Ley de Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Los 6 países latinoamericanos que están entre los más competitivos del mundo en turismo. (2017,10 de Abril). Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39555347>

Maiores Fabricantes de Eletrônicos em Manaus. (2015,14 de Setiembre). Recuperado de <https://techinbrazil.com.br/maiores-fabricantes-de-eletronicos-em-manaus>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018). *Perfil ambiental del Perú - 2018*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/datero/60-sector-agrario/introduccion/343-perfil-ambiental-del-peru>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2018). *Iniciativas para reducir las emisiones de carbono*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/programa-bosques/iniciativas-para-reducir-las-emisiones-de-carbono/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Evolución de Ingreso de Divisas por Turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Acuerdos comerciales del Perú 2018*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Cultura. (2017). *Base de datos de centros poblados ubicados dentro del ámbito de localidades pertenecientes a pueblos indígenas de la Amazonía y de los Andes*.

Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/node/103#main-content>

Ministerio de Cultura. (2018). *Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/patrimonio/sitiosdepatrimoniomundial/listapatrimoniomundialperu>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActPr oy>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Presentación del Proceso Censal 2016 – Amazonas*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Análisis regional de empresas industriales. Región Amazonas*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_amazonas.pdf

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). Red de Salud Condorcanqui. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=51¬a=16903>

Municipalidad Provincial de Condorcanqui (2008). *Plan de Desarrollo Concertado 2008-2021*. Provincia de Condorcanqui. Santa María de Nieva: Municipalidad Provincial de Condorcanqui. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11820/PLAN_11820_2015_PDC_PROVINCIA_DE_CONDORCANQUI.PDF

Municipalidad Provincial de Condorcanqui (2009). *Plan Vial provincial participativo PPVP-Condorcanqui 2009-2018*. Recuperado de http://www.proviasdes.gob.pe/planes/amazonas/pvpp/PVPP_Condorcanqui.pdf

Municipalidad Provincial de Condorcanqui (2018a). *Ubicación Geográfica*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_tema=73310&pk_id_sub_tema=7333

Municipalidad Provincial de Condorcanqui. (2018b). *División Política*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_tema=73310&pk_id_sub_tema=8114

Municipalidad Provincial de Condorcanqui. (2018c). *Historia y Cultura de la Provincia de*

Condorcanqui. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/Nuevo_Portal_Municipal/portales/Municipalidades/39/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_entidad=39&pk_id_tema=73325&pk_id_sub_tema=8173

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2018). Qué es el OSCE.

Recuperado de www.osce.gob.pe/opcion.asp?ids=1&ido=2

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

Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones. Recuperado de

http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx

Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Salud en las Américas. Resumen panorama*

regional y perfiles de país. Recuperado de <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>

Perú aumentó sus exportaciones en 22.7% al cierre del 2017, ¿cuánto es su valor? (2018, 31

de Enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-aumento-exportaciones-22-7-al-cierre-del-2017-226182>.

Perú invierte en innovación hasta 10 veces menos que otros países de la Alianza del Pacífico.

(2017, 26 de Setiembre). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-invierte-innovacion-10-veces-otros-paises-alianza-pacifi.co-144190>

Perú perdería hasta 15% del PBI hacia 2100 por cambio climático. (2014, 10 de diciembre).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-perderia-15-pbi-2100-cambio-climatico-181600>

Perú aumenta sus exportaciones de chocolate en 20% debido a premios internacionales.

(2018,21 de Enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-aumenta-exportaciones-chocolate-20-debido-premios-internacionales-225963>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto

Presidencia de Consejo de Ministros. [PCM]. (2007). *Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Inversión Descentralizada 2005-2014*. Lima: Secretaria de Descentralización PCM

Presidencia de Consejo de Ministros. [PCM]. (2015). *PCM: El Huallaga se convirtió en el primer valle productivo agrícola del Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/04/pcm-el-huallaga-se-convirtio-en-el-primer-valle-productivo-agricola-del-peru/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2018). *Así se salvan los bosques*. Recuperado de <https://pnudperu.exposure.co/asi-se-salvan-los-bosques>

PromPeru. (2018). *Reportes estadísticos 2018*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>

Ramírez, R.; Rivera, G.; & Morán, G. (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas*. Lima, Perú: INEI

Regan, J. (2003). *Valoración Cultural de los Pueblos Awajún y Wampís*. Conservación Internacional Perú-Proyecto PD 3/00 Rev.2 F-ITTO. Paz y Conservación Binacional en la Cordillera del Cóndor, Ecuador-Perú –Componente peruano.

Romainville, M. (2017). *Doing Business 2018: El Perú cae al puesto 58 en ranking sobre facilidad para los negocios*. Recuperado de

- <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/250928-doing-business-2018-el-peru-cae-al-puesto-58-en-ranking-sobre-facilidad-para-los-negocios/>
- Secretaría de Economía de Yucatán. (2018). *Información Económica y Estatal*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/305343/yucatan_2018_02.pdf
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2018). *Madre de Dios: Senasa certifica más de 249 mil kilos de castaña para exportación*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/madre-de-dios-senasa-certifica-mas-de-249-mil-kilos-de-castana-para-exportacion/>
- Sistema de Información del Estado Nutricional [SIEN]. (2016). Recuperado de <http://www.portal.ins.gob.pe/es/cenan/cenan-c2/vigilancia-alimentaria-y-nutricional/sistema-de-informacion-del-estado-nutricional>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018). *Exportaciones de cacao del Perú 2017*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmPaíses_x_Partida.aspx
- Sociedad Nacional de Industria [SIN]. (2018). *Informe Global de Competitividad 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Soler, N. (2017). *La Confianza del Consumidor peruano creció un punto, y es la más alta de América Latina junto con Colombia*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/press-room/2017/La-Confianza-del-Consumidor-peruano-crecio-un-punto-y-es-la-mas-alta-de-America-Latina-junto-con-Colombia.html>
- Turismo: Amazonas registra un crecimiento del 100% en Fiestas Patrias. (2017, 2 de agosto). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-turismo-amazonas-registra-un-crecimiento-del-100-fiestas-patrias-677179.aspx>
- Wellness Pura Vida: ICT busca diferenciar y posicionar a Costa Rica como destino de bienestar. (2018). Recuperado de <http://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/736->

wellness-pura-vida-ict-busca-diferenciar-y-posicionar-a-costa-rica-como-destino-de-bienestar.html

Zurita, M. (2018). Minería: ¿Qué se viene para el cobre, zinc y oro en el 2018? *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mineria-viene-cobre-zinc-oro-2018-noticia-485710>



Apéndice A: Entrevista al Responsable de la Dirección de Agencia Agraria

Condorcanqui

Tema: Potencial de la explotación sostenible de la Shiringa en Condorcanqui

Fecha: 05 de febrero de 2017 a las 10:00 horas.

Lugar: Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Entrevistado: José Farroñan Acosta, Responsable de la Dirección de Agencia Agraria
Condorcanqui

Tiempo: 30 minuto de duración

Entrevistador: Alexander Villegas.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los productos agrícolas con potencial para el desarrollo sostenible la provincia de Condorcanqui?

Una de las especies con gran potencial de explotación es la Shiringa, la misma que tiene en la actualidad dos formas de explotación, primero por la extracción de látex y segundo por su atractivo; es decir, además de extraer el caucho puede servir para mostrar las cualidades de la especie a los visitantes como recurso paisajístico. Actualmente, no se aplica tecnificación en la producción de Shiringa, Condorcanqui tiene la Asociación de Productores de Shiringa de Condorcanqui [APROSHICO], la misma que anteriormente estaba compuesta por 40 socios; no obstante, en la actualidad cuenta únicamente 18 socios, La Municipalidad de Condorcanqui en la actualidad brinda apoyo a la asociación, proporcionando transporte.

1.1.¿Cuál es la producción promedio diaria, mensual y anual?

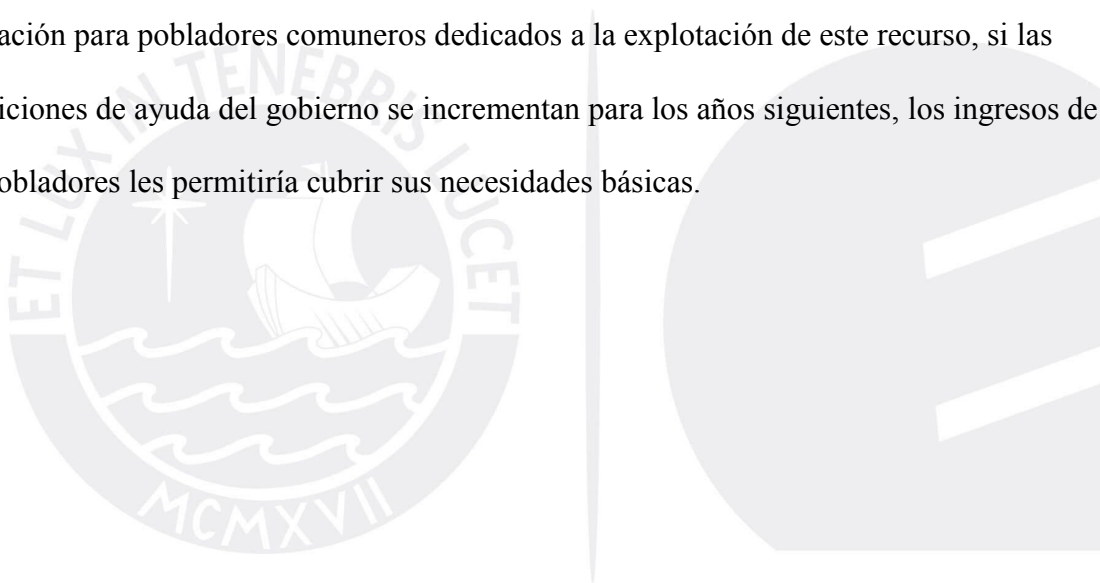
Un productor extrae en promedio un kilo y medio diario de látex; es decir 45 kilos al mes y 540 kilos al año aproximadamente; dado que existen 18 recolectores llegarían a una producción anual de 9,720 kilos de láminas de látex. Desde luego que estas cifras mejorarían si se aplica tecnología y capacitación a los pobladores.

1.2.¿Existe potencial de crecimiento para la Shiringa?

Los tres distritos de Condorcanqui tienen potencial para la explotación de Shiringa, hasta el 2017 el recurso forestal fue explotado por los pobladores de comunidades nativas sin considerar la aplicación de regulación ambiental; sin embargo, se requiere aplicar un inventario de todos los arboles de Shiringa en cumplimiento de la ley forestal. El recurso es en su mayoría explotado por las poblaciones originarias de Wampis y Aguajun dado que existen plantaciones naturales dentro de sus áreas comunales.

2. ¿Un adecuado manejo de la explotación de Shiringa podría mejoraría la calidad de vida de los pobladores de Condorcanqui?

Disminuiría la pobreza dado que parte de explotación del recurso Shiringa genera ocupación para pobladores comuneros dedicados a la explotación de este recurso, si las condiciones de ayuda del gobierno se incrementan para los años siguientes, los ingresos de los pobladores les permitiría cubrir sus necesidades básicas.



Apéndice B: Entrevista al Jefe de División de Turismo de la Municipalidad de Condorcanqui

Tema: Potencialidad del Turismo en Condorcanqui

Fecha: 06 de febrero de 2017 a las 15:00 horas.

Lugar: Municipalidad Provincial de Condorcanqui

Entrevistado: Duberli Olivos Caicedo, Jefe de la División de Turismo de la Municipalidad de Condorcanqui

Entrevistador: Alexander Villegas.

Tiempo: 30 minuto de duración

Preguntas:

1. ¿Cuáles es la capacidad hotelera para la recepción de turistas nacionales y extranjeros, y que ingresos brutos genera?

Existen alojamientos que no están preparados para recibir turistas dado que no cumplen con las exigencias mínimas de limpieza y seguridad y considerarlos sería dar una mala imagen del distrito de Santa María de Nieva por lo tanto enfocaré mi respuesta en los hospedajes que podrían recibir turistas nacionales y extranjeros que cumplen con las mínimas condiciones de seguridad y salubridad. La provincia de Condorcanqui ofrece una capacidad hotelera de 60 habitaciones, tales habitaciones llegan a una ocupabilidad anual aproximada del 50% es decir trabajan a la mitad de su capacidad, el precio promedio es de 15 dólares por noche generando ingresos mensuales de aproximadamente US\$ 13,846 e ingresos anuales de aproximadamente US\$ 166,154.

2. ¿Cuáles son las actividades que generan ingresos por motivo del turismo y que nivel de ingresos brutos aproximados representan?

Los restaurantes, transportistas, pobladores que actúan como guías de turismo y artesanos de Condorcanqui generan ingresos provenientes del Turismo, en promedio cada

visitante gasta US\$ 37 por cada día de permanencia, en consecuencia, los ingresos mensuales provenientes de los servicios complementarios ascenderían en promedio a US\$33,231, siendo los ingresos anuales de US\$ 398,769 aproximadamente.

3. ¿En qué aspectos debería estar enfocada la explotación de la industria del turismo?

En la actualidad el flujo turístico es mínimo y el principal motivo por el que los turistas visitan Condorcanqui es para observar los recursos naturales es así que los atractivos denominados pongo de Manseriche y el jardín botánico Tunants ambos ubicados en el distrito de Nieva son atractivos que generan visita de turistas, otro aspecto por el que los visitantes escogen visitar Condorcanqui es su atractivo en fauna dado que en sus bosques se puede observar especies silvestres como el otorongo, la sachavaca y diversas especies de aves.

Otro aspecto que remarca la importancia de Condorcanqui en el rubro turístico es su atractivo cultural, considerando que sus raíces originarias corresponden a pobladores indígenas quienes tienen un conglomerado de mitos y costumbres que son únicas de su cultura e incomparables frente a otras, este conjunto de cualidades únicas hacen que la culturalidad de Condorcanqui sea un atractivo con alto potencial de difusión y que los turistas interesados en enfoques culturales son los que eligen este destino.