

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Celendín

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alfredo César Canavire Valdivia

Jonathan Robert Contreras Delgado

José del Cid Jove Molina

Andrés Alejandro Zuleta Guzmán

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Es preciso agradecer a la prestigiosa Escuela de Negocios Centrum Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por esta oportunidad de generar valor a través de la aplicación de todo el conocimiento adquirido, además de un crecimiento personal y profesional por todas las experiencias vividas y retos cumplidos.

Es unánime el agradecimiento a Juan Manuel Aguilar, asesor de esta tesis, por su comprensión, feedback y seguimiento a los esfuerzos realizados que permitieron alcanzar altos niveles de conocimiento en cada etapa de este plan estratégico. Asimismo, agradecer al personal administrativo y tutores del programa por su constante apoyo y al gran grupo humano que conforma la promoción XX del presente MBA, que en todo momento conformó un equipo de compañeros y amigos capaces de ofrecer soporte en el momento necesario.

Muchas gracias.

Dedicatorias

A nuestros hijos, esposas, madres y hermanos que en todo momento nos alentaron y dieron su apoyo desde sus respectivos roles, que compartieron con nosotros el mismo interés, ganas y entusiasmo en cumplir nuestro sueño académico, que respetaron y comprendieron nuestro poco tiempo disponible para disfrutarlo con ellos debido a nuestra recargada agenda laboral, familiar y académica. Podemos continuar con muchas más notas, pero el mensaje principal es que todo nuestro esfuerzo es por y para ustedes, nuestra familia.

Alfredo, Jonathan, José y Andrés.

Resumen Ejecutivo

La provincia de Celendín se encuentra en la región Cajamarca, al norte del territorio peruano. Fundada el 19 de diciembre de 1802, tiene como sus habitantes a personas que llegaron de España y Portugal para hacerse de tierras y dedicarse a la ganadería, y que junto con los peruanos nativos de la zona fueron los arquitectos de su bella ciudad capital de provincia y los diferentes campos de cultivo de la zona.

El desarrollo principal de la provincia de Celendín viene por el lado de la ganadería y la agricultura, que aunque no están tecnificadas y bien asesoradas por profesionales, son los campos que dan sustento a sus habitantes, quienes poco a poco se van alejando de los campos para irse a la ciudad de Cajamarca, Trujillo y Lima, en busca de un futuro mejor para ellos y sus familias.

De acuerdo con lo que se irá desarrollando en este Plan Estratégico, se podrán ver las carencias de la provincia, como las que corresponden al sector salud, así como la falta de agua y electricidad para algunas partes de la provincia, el alto grado de analfabetismo, la poca infraestructura para el desarrollo del turismo, la falta de inversión en exploración minera, y como punto principal, la pobre infraestructura vial para poder conectar toda la provincia con el país, pues sin esta no hay forma de que el agricultor saque sus productos y el turista llegue a la localidad.

La creación de un fuerte lazo entre la sociedad civil y el Estado, para comprometerse en la inversión en los diferentes puntos neurálgicos y sacar adelante a la provincia de Celendín, será la clave del éxito.

Abstract

The province of Celendín is in the department of Cajamarca to the north of the Peruvian territory. Founded on December 19, 1802, it has as its habitants people who came from Spain and Portugal, to become land and to dedicate to livestock, who along with the native Peruvians of the area were the architects of his beautiful provincial capital city and the different fields of cultivation in the area.

The main development of the province of Celendín comes from the side of livestock and agriculture, which although not technified and well advised by professionals, are the fields that give sustenance to the inhabitants, who gradually move away from The fields to go to the city of Cajamarca, Trujillo and Lima, in search of a better future for themselves and their families.

According to what will be developed in this Strategic Plan will be able to see the shortcomings of the province as they are the Health sector, also the lack of water and electricity for some parts of the province, the high degree of illiteracy, the little infrastructure for Tourism development, lack of investment in mining exploration and as a main point the poor road infrastructure to be able to connect the whole province with the country, that without this there is no way for the farmer to take product, and the tourist arrives at his locality.

The creation of a strong link between civil society and the state, in order to commit itself to investing in the different nerve points to carry out the province of Celendín, will be the key to success.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Celendín	1
1.1. Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2. Potencial nacional	19
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Celendín.....	24
3.2. Análisis Competitivo de Perú.....	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	25
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	27

3.2.5. Influencia del análisis en Celendín.....	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	29
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	30
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5. Celendín y sus Competidores	41
3.5.1. Negociación de los proveedores.....	41
3.5.2. Negociación de los compradores	41
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	43
3.5.4. Amenaza de los entrantes	43
3.5.5. Rivalidad de los competidores	44
3.6. Celendín y sus Referentes	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	45
3.8. Conclusiones	47
Capítulo IV: Evaluación Interna	49
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2. Marketing y ventas (M)	50
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	51
4.1.4. Finanzas y contabilidad del Municipio (F).....	51
4.1.5. Recursos humanos de la Municipalidad (H).....	51
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	52

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	52
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53
Capítulo V: Intereses de Celendín y Objetivos de Largo Plazo	55
5.1. Intereses de Celendín	55
5.2. Potencial de Celendín	62
5.2.1 Demográfico.	62
5.2.2 Geográfico.	63
5.2.3 Económico.	63
5.2.4 Tecnológico – Científico.	63
5.2.5 Histórico – Psicológico – Sociológico.	63
5.2.6 Organizacional – Administrativo.	64
5.2.7 Militar – Policial	64
5.3. Principios Cardinales de Celendín.....	64
5.4. Matriz de Intereses de Celendín (MIO)	66
5.5. Objetivos de Largo Plazo	67
5.6. Conclusiones	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	70
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (MFODA)	70
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	71
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	72
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	73
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	74
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	75
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	77
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	77

6.9. Matriz de Ética (ME)	79
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	79
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	79
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	79
6.13. Conclusiones.....	82
Capítulo VII: Implementación Estratégica	85
7.1. Objetivos de Corto Plazo	85
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	86
7.3. Políticas de cada Estrategia	86
7.4. Estructura Organizacional de Celendín	87
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	87
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	88
7.7. Gestión del Cambio	88
7.8. Conclusiones	89
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	91
8.1. Perspectivas de Control.....	91
8.1.1. Aprendizaje interno	91
8.1.2. Procesos	92
8.1.3. Clientes	92
8.1.4. Financiera.....	92
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	92
8.3. Conclusiones	94
Capítulo IX: Competitividad de Celendín	95
9.1. Análisis Competitivo de Celendín.....	95
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Celendín.....	95

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de Celendín.....	96
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters.....	97
9.5. Conclusiones	99
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	100
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	100
10.2. Conclusiones Finales	100
10.3. Recomendaciones Finales	102
• Implementar el presente plan estratégico que estará en manos del Gobierno Municipal de Celendín.	102
10.4. Futuro de la Provincia de Celendín.....	103



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Histórica de Celendín y sus Distritos</i>	2
Tabla 2 <i>Población de Celendín Urbano Rural 2007</i>	3
Tabla 3 <i>Perú: Producto Bruto Interno per Cápita, según Región, 2007-2013</i>	10
Tabla 4 <i>Regiones según Predominio de la Actividad Económica, 2013</i>	12
Tabla 5 <i>Volumen de Producción de Principales Productos Agrícolas, 2013</i>	13
Tabla 6 <i>Exportaciones Peruanas por Sectores 2013</i>	31
Tabla 7 <i>Región Cajamarca: Tasa de Crecimiento Intercensal, Promedio Anual 2007</i>	32
Tabla 8 <i>Región Cajamarca: Población Censada por Sexo e Índice de Masculinidad, 2007</i> .	33
Tabla 9 <i>Región Cajamarca: Población Censada por Condición de Analfabetismo.</i>	35
Tabla 10 <i>Región Cajamarca: Población Censada Analfabeta de 15 y más Años de Edad y Tasa de Analfabetismo, 2007.</i>	36
Tabla 11 <i>Región Cajamarca: Población Censada de 5 y más Años de Edad por Lengua Aprendida en su Niñez</i>	37
Tabla 12 <i>Provincia de Cajamarca: Población de 12 y más Años de Edad por Religión que Profesa, 2007</i>	38
Tabla 13 <i>Viviendas Particulares con Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico, Celendín</i>	39
Tabla 14 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Celendín</i>	40
Tabla 15 <i>Productos Pecuarios y sus Lugares de Venta</i>	42
Tabla 16 <i>Mercado de Chocolate de Taza</i>	44
Tabla 17 <i>Participación Distrital en la Producción Provincial de Celendín, por Principales Cultivos</i>	45
Tabla 18 <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	46
Tabla 19 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	47
Tabla 20 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	54

Tabla 21 <i>Tasa de Mortalidad Infantil, Tasa Global de Fecundidad 2007 y Desnutrición</i> <i>Crónica 2009, según Región, Provincia y Distrito</i>	56
Tabla 22 <i>Indicadores Sociales - Desarrollo Social</i>	57
Tabla 23 <i>Indicadores Sociales - Servicios Básicos</i>	57
Tabla 24 <i>Tasa de Analfabetismo según Región, Provincia y Distrito, 2007</i>	58
Tabla 25 <i>Región Cajamarca: Flujo Turístico Nacional y Extranjero en los Establecimientos</i> <i>de Hospedaje por Meses según Provincia y Modalidad, 2007 (personas)</i>	60
Tabla 26 <i>Región Cajamarca: Municipalidades que Informaron sobre las Principales</i> <i>Actividades Económicas que se Desarrollan en el Distrito, RENAMU 2007</i>	61
Tabla 27 <i>Región Cajamarca: Población Ocupada Censada en Edad de Trabajar de 14 y más</i> <i>Años de Edad, por Rama de Actividad, según Provincia y Área de Residencia, 2007</i>	62
Tabla 28 <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Celendín</i>	67
Tabla 29 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)</i>	70
Tabla 30 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	72
Tabla 31 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	76
Tabla 32 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	78
Tabla 33 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	80
Tabla 34 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	81
Tabla 35 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	82
Tabla 36 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	83
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	84
Tabla 38 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	85
Tabla 39 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	86
Tabla 40 <i>Políticas de cada Estrategia</i>	86
Tabla 41 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	93

Tabla 42 <i>Identificación de las Ventajas Competitivas de Celendín</i>	96
Tabla 43 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	101
Tabla 44 <i>Futuro de la Provincia de Celendín</i>	103



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa físico político de Cajamarca.....	1
<i>Figura 2.</i> Perú: Producto Bruto Interno, 2013.....	9
<i>Figura 3.</i> Perú: Producto bruto interno per cápita, 2013. Valores a precios corrientes.....	11
<i>Figura 4.</i> Matriz PEYEA de Celendín.....	72
<i>Figura 5.</i> Matriz BCG de Celendín.....	73
<i>Figura 6.</i> Matriz IE de Celendín.....	74
<i>Figura 7.</i> Matriz GE de Celendín.....	75
<i>Figura 8.</i> Estructura organizacional de Celendín.....	87



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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, que es la 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. 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.

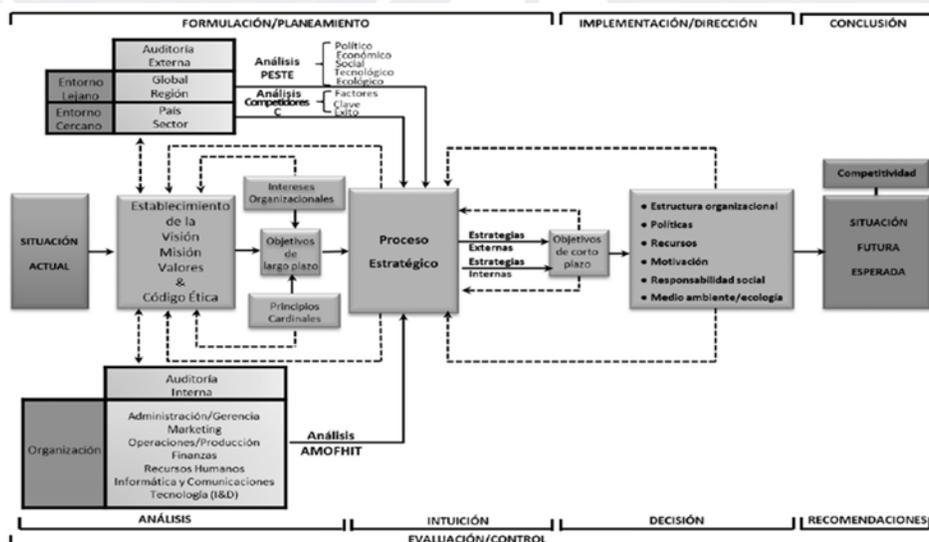


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Nota. 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, cuatro componentes que 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 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. Se requiere un análisis exhaustivo externo e interno, 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 compite, 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).

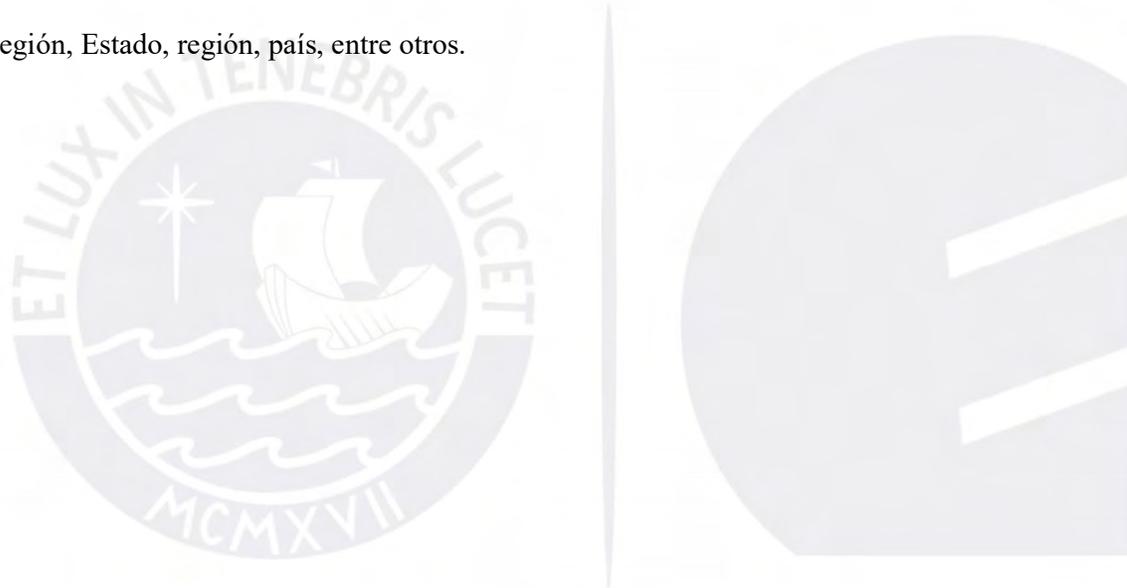
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo 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 en qué medida 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), forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



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

Capítulo I: Situación General de Celendín

1.1. Situación General

La ciudad de Cajamarca es un departamento Peruano del norte del país. Limita con los departamentos Piura y Lambayeque por el oeste; con el departamento de Libertad por el sur; con el departamento de Amazonas por el este, y con territorio ecuatoriano por el norte. Cuenta con territorio en la sierra y en la selva, con varias cuencas que desembocan al del río Marañón y en las partes altas de algunas desembocan a la vertiente del Pacífico, así mismo cuenta con una pequeña porción de terreno costero. La población asciende a 1'405,909 habitantes. Teniendo en cuenta la tasa de los últimos dos censos (INEI, 1993 y 2007), donde en la provincia de Celendín se encontraron el 6.4% del total departamental, lo cual equivale a 89,600 habitantes. Con estas cifras se ubica a la provincia en el séptimo lugar de concentración poblacional. Desde otro ángulo, la tasa de crecimiento provincial está en 0.2% anual. No obstante, existen muchos distritos que evidencian unas tasas de crecimiento negativo. Como es el caso Huasmín, Jorge Chávez, Chumuch, José Gálvez y Sorochuco.



Figura 1. Mapa físico político de Cajamarca.

Nota. Tomado de Mapas del Perú, por Mapas del Perú, 2017 (<http://mapas.deperu.com/cajamarca/celendin/>)

Tabla 1

Población Histórica de Celendín y sus Distritos

Región, provincia y distritos	1961	1972	1981	1993	2007	2009
Región Cajamarca	747,113	919,161	1'045,569	1'272,729	1'387,809	1'405,909
Provincia Celendín	57,150	64,878	72,562	86,098	88,508	89,600
Celendín	13,078	15,852	18,168	20,545	24,623	25,327
Chumuch	2,535	2,564	2,590	3,188	3,123	3,114
Cortegana	3,747	4,696	5,492	7,369	8,099	8,214
Huasmín	9,638	11,046	11,970	13,511	13,282	13,250
Jorge Chávez	1,157	1,307	701	712	620	609
José Gálvez	2,970	2,733	2,655	3,767	2,859	2,761
Miguel Iglesias	6,136	8,471	9,402	10,020	4,863	5,018
Oxamarca	4,532	3,518	5,471	5,945	6,425	6,500
Sorochuco	7,851	8,477	9,436	10,327	9,826	9,757
Sucre	4,663	5,264	5,561	5,844	5,860	5,862
Utco	843	950	1,116	1,208	1,304	1,319
La Libertad de Pallán	7,624	7,868

Nota. Adaptado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda - Datos actualizados a julio de 2009.

La población urbana se centra principalmente en las ciudades capitales de cada uno de los distritos de la provincia, y la población rural en el dominio de los centros poblados y caseríos. En ese sentido, se puede verificar que la provincia de Celendín es en su mayoría rural: de sus 89,600 habitantes (cuya población proyectada fue a julio del 2009), la población rural representa el 75%. Asimismo, de los 12 distritos de la provincia, en siete de ellos más del 90% de la población es rural, llegando en uno de estos (Huasmín) al 98%. Es por ello que las actividades predominantes en la provincia están vinculadas con la agricultura y la ganadería (actividades primarias).

Los que habitan en zonas urbanas en el entorno provincial alcanzan el 25%, resaltando que el distrito capital Celendín, es el único de la provincia en los que habitan en zonas urbanas representan el 67.9%. No obstante, la proporción de población urbana se incrementa en los distritos con mayor cercanía con la ciudad capital provincial, como pasa en los distritos

de José Gálvez, Jorge Chávez y Sucre, con 34.5%, 31.2% y 19.1%, respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Población de Celendín Urbana y Rural 2007

Provincia y distritos	total	Urbana		Rural	
		N°	%	N°	%
Provincia					
Celendín	89,600	22,400	25.00	67,200	75.00
Celendín	25,327	17,197	67.90	8,130	32.10
Chumuch	3,114	237	7.60	2,877	92.40
Cortegana	8,214	394	4.80	7,820	95.20
Huasmín	13,250	212	1.60	13,038	98.40
Jorge Chávez	609	210	34.50	399	65.50
José Gálvez	2,761	861	31.20	1,900	68.80
Miguel Iglesias	5,018	557	11.10	4,461	88.90
Oxamarca	6,500	455	7.00	6,045	93.00
Sorochuco	9,757	712	7.30	9,045	92.70
Sucre	5,862	1,120	19.10	4,742	80.90
Utco	1,319	80	6.10	1,239	93.90
La Libertad de Pallán	7,868	622	7.90	7,246	92.10

Nota. Adaptado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda - Datos actualizados a julio de 2009.

Pobreza. Según el documento *Focalización de la pobreza monetaria, 2007*, elaborado por el INEI, se presenta como una herramienta metodológica la incidencia de pobreza total y extrema, cuya base de información es el resultado del cruce de información del XI Censo Poblacional y VI de Vivienda y la Encuesta Nacional de Hogares 2007. No obstante, la pobreza monetaria alude a la insuficiencia del gasto per cápita con respecto al valor de la línea de pobreza (LP), o monto mínimo necesario para satisfacer las necesidades alimentarias y no alimentarias de los hogares.

Platos típicos. Entre los platos típicos de la región destacan:

- Picante de papa con cuy frito.
- Guiso de cuy cocinado en salsa de maní y ají panca acompañado de papas.
- Carne de cerdo cocinada en su propia grasa acompañada de mote o maíz desgranado.

- Humitas: masa dulce de maíz rellena con canela y pasas, envuelta en hojas de maíz y cocida al vapor.
- Chupe o caldo verde, sopa de papa, con caldo de huesos.

Gastronomía cajamarquina platos típicos (2007, 9 de diciembre) [mensaje registrado en la web] recuperado de <http://losbanosdelinca.blogspot.pe>

Folklore. El folklore cajamarquino está muy ligado a las celebraciones religiosas, entre las cuales son especialmente populares las fiestas patronales. Entre las danzas más características destacan la cashua, los chunchos o danza blanca, las pallas, la pachilla, la danza de los emplumados o imperiales y la danza de los diablos. Dentro del folklore cajamarquino se cuenta con variedad de danzas tradicionales y música popular que permiten a propios y extraños diferenciarla de otras regiones. En cuanto a las danzas se puede mencionar la cashua, los chunchos o danza blanca, las pallas, la pachilla, la danza de los emplumados, o imperiales y la danza de los diablos, el bota luto y el carnaval cajamarquino. Con respecto a la música destacan la cashua y el carnaval, donde se utilizan instrumentos musicales tradicionales como el clarín, la caja, la gaita y la antara. Los artesanos cajamarquinos trabajan en múltiples materiales: lana, cuero, madera, cabuya, arcilla y piedra, en los que plasman creativamente sus costumbres y tradiciones. (El folklore cajamarquino. Recuperado de <http://www.enperu.org/informacion-util-cajamarca-donde-se-encuentra-definicion-de-cajamarca.html>)

Etnia. Celendín es un pueblo de grandes contrastes, incluso en los grupos étnicos, pues a diferencia de las demás regiones de la sierra peruana, Cajamarca es un mixtura étnica, pues originariamente se encuentran los habitantes descendientes de los cupisniques y caxamarcas que predominan entre Contumazá, San Pablo, Cajamarca y San Miguel; los cañarises que originariamente eran del sur de Guayaquil se encuentran en las zonas entre Llapa, Porcón y Cumbemayo (17%); los descendientes de españoles andaluces y otros

inmigrantes europeos, como alemanes, holandeses, polacos, ingleses, franceses y suecos, se encuentran entre las provincias de Cutervo, Chota, Cajamarca, San Marcos, Cajabamba, San Miguel y Hualgayoc y constituyen la mayoría de la población (43% del total de etnias), que son de origen caucásico. Cajamarca es la única región donde la población de raza blanca predomina en todo el Perú, incluso entre la población campesina. Hacia la zona de Celendín se encuentra gran proporción de descendientes de andaluces, gallegos, extremeños, galaico-portugueses (es la única ciudad en el Perú fundada por españoles y portugueses), y en menor proporción también se encuentran descendientes de morunos y judíos sefardíes (estos últimos fueron conversos en la Colonia), grupo llamado popularmente “shilicos”, que se extendió por gran parte de la sierra norte peruana. Asimismo, en el distrito de Contumazá, provincia del mismo nombre, existe un 90% de raza blanca descendientes de españoles de Castilla de la Mancha, Andalucía y Extremadura, que representan la mayoría de la población en estas provincias, además de población de origen aguaruna (12%), campa y shipibo que se encuentran entre San Ignacio y Jaén. Todo este componente mayoritario blanco/mestizo, junto con el componente indígena es compartido también con las provincias andinas de las regiones de la costa norte peruana y parte de las regiones San Martín y Amazonas (particularmente en la zona de selva alta). (Composición Étnica. Recuperado de <http://www.iperu.org/historia-de-cajamarca-peru>).

Celendín - orígenes. Los primeros pobladores de la zona, al igual que de toda la hoya del Marañón, como dice Julio C. Tello, eran de origen arawac. Es probable que esta cultura diera origen a la palabra “chilindrín”, derivada del fruto de la planta llamada *chili* o *shil shil*, que crece junto a las lagunas donde se asentaron varias tribus. Una de las más importantes fue choctamalque, con su centro en La Chocta. Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018).

En el Horizonte Tardío, el del Imperio Incaico, los incas llegaron en el siglo XV hasta el Marañón y pasaron hacia el Gran Pajatén. En Celendín se siente su influencia a través de la cerámica Cajamarca V, estilo aríbalo, de varios topónimos netamente quechuas y estilos arquitectónicos con ventanas trapezoidales (como en La Chocta). Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018).

Según Jorge W. Izquierdo (2008, 1 de marzo), “alrededor de la comarca de Llamadín se formaron otros cinco cacicazgos: Chumuch, Chimuch, Huauco, Oxamarca y Sorochuco. Cuando Túpac Yupanqui marchaba sobre el reino de los Scires (Ecuador), en 1456, se produjo en estas tierras un éxodo masivo hacia el oriente, por lo que en el Celendín de hoy no existen indígenas propiamente dichos”. Según esta teoría, el inca envió mitimaes chilchos o guamán, a los que los caxamalcas pronto llamaron chilicos o shilicos. Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018).

Celendín colonial. Poco después de la conquista del Tahuantinsuyo, la Corona española repartió tierras a los conquistadores y evangelizadores. Según Consuelo Lezcano Merino, las tierras de Llamadín fueron ocupadas por Juan de Rojas Salazar y Juan Mori Alvarado, hijos de los conquistadores de Chachapuyas, quienes fundaron el asiento de Nuestra Señora de la Concepción del Valle de Celendín, con su templo y plaza pública para las ferias. Esto sucedió en el siglo XVI.

En opinión de Pelayo Montoya Sánchez (2007, 17 de marzo), los cacicazgos incas fueron repartidos, en 1536, del siguiente modo: Llamadín para don Hernando Mori Alvarado, que fundó la hacienda de San Bernardo de Llamadín; Chumuch y Chimuch para don Miguel Burga, que funda la hacienda San Miguel de Chumuch; Sorochuco le tocó a don Francisco de Vargas, quien funda la hacienda de San Francisco de Sorochuco; Huauco a don Isidro de Segovia, quien fundó la hacienda de San Isidro de Huauco, y Oxamarca para don Agustín Ortiz de Cerna, quien crea la hacienda de San Agustín de Oxamarca.

El 7 de diciembre de 1575, el virrey Francisco Toledo llega a la hacienda San Bernardo de Llamadín, y al día siguiente, 8 de diciembre, día de la Inmaculada Concepción, ordenó cambiar el nombre de esta hacienda por el de Pura y Limpia Concepción de Celendín, proclamando a la Virgen Inmaculada su patrona. En 1591, como no había sacerdote en este asiento, viajó don Juan Rojas a la Ciudad de los Reyes y consiguió llevar a fray Andrés Romero, de la orden de San Francisco. El templo de la Purísima Concepción de Celendín estaba conformado por una sola nave y su atrio fue el primer cementerio del pueblo.

Celendín en la República. El 23 de noviembre de 1820, el intendente de Trujillo, don José Bernardo de Tagle Portocarrero, Marqués de la Torre Tagle, proclamó la independencia de Trujillo y luego envió a Celendín un extenso documento insinuando la pronta proclamación de la libertad en esta tierra. El jefe político-militar de la Villa, teniente coronel Juan Burga, cita al pueblo y autoridades a la Plaza de Armas, y el 6 de enero de 1821, siendo las 10 de la mañana, jura la independencia con estas palabras: “Desde hoy, 6 de enero de 1821, la Villa de la Bella Amalia de Celendín es libre e independiente del poder español y de todo extranjero. ¡Viva la patria! ¡Viva la libertad! ¡Viva la independencia! ¡Viva la Villa de Bella Amalia de Celendín! ¡Muera el despotismo! ¡Muera la tiranía!”. Todos se abrazaban y gritaban al unísono en gran fiesta. Luego se sentó un acta. (Historia de Celendín 2011).

El 12 de octubre de 1849, el Congreso de la República Peruana, considerando “que la villa de Celendín, perteneciente a la provincia de Cajamarca, ha prestado eminentes servicios a la causa de la independencia y además reúne todos los requisitos que exige la ley del 17 de setiembre de 1847, aprobó concederle el título de ciudad, con fecha 19 de octubre de 1849. La ley fue promulgada por el presidente Ramón Castilla en su primer gobierno. (Historia de Celendín 2011).

Por ley del 2 de enero de 1857, se eleva a Celendín a la categoría de distrito de Cajamarca. Gracias a la acción tesonera del coronel Basilio Cortegana y Vergara y otros ilustre celendinos, el Congreso de la República aprobó el 20 de setiembre de 1862 la ley mediante la cual se crea la provincia de Celendín, promulgada por el presidente Ramón Castilla el 30 de setiembre de 1862, durante su segundo mandato. El artículo 3 de la ley señala: “La provincia de Celendín tiene por capital la ciudad de este nombre, consta de los distritos de Celendín, Lucmapampa, Huauco, Chumuch, Sorochuco y Huasmín, agregándose a este las haciendas de Jerez y Sauce”. (Historia de Celendín 2011).

La ciudad actual. La ciudad de Celendín cumple la función externa de ciudad intermedia en el corredor económico Trujillo/Chiclayo - Cajamarca - Celendín - Balsas - Chachapoyas, y la función interna de capital provincial. Hasta la primera mitad del siglo pasado, la ciudad de Celendín jugó un rol articulador entre la costa peruana y la selva, ya que era el paso obligado de la ruta pecuaria que partiendo de Trujillo y pasando por Cajamarca llegaba a Balsas, en las orillas del Marañón, y continuaba hacia Leymebamba, Chachapoyas, Rodríguez de Mendoza y otros pueblos de la Amazonía. Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018).

Esta condición de “puerto” cambió drásticamente con la apertura de la carretera Olmos - río Marañón, que conectaba con la Marginal de la Selva, en la década de 1960. Por esa misma época comenzó a expandirse en Cajamarca la producción lechera, debido a la demanda de la empresa Nestlé. Celendín, por sus características ecológicas, fue uno de los lugares de mayor éxito. Internamente, Celendín es un peldaño de la migración campo - ciudad, ya que recibe a los emigrantes de sus distritos. Pero a su vez, es una provincia con alta tasa de emigración hacia otras provincias, principalmente hacia Cajamarca, Trujillo, Lima y la selva. Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018).

El producto bruto interno (PBI) del país al año 2013 alcanzó un crecimiento de 5.8%, debido al incremento de actividades como la construcción (9.1%), otros servicios (6%), comercio, servicios de mantenimiento y reparación de vehículos (5.9%), manufactura (5.7%) y extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (4.9%), entre otros.

En cuanto a las regiones, aumentó el valor agregado bruto en 22 regiones, de las cuales ocho tuvieron un incremento interesante, ya que sus cifras fueron mayores al PBI del país: Cusco (17.5%), Madre de Dios (14.2%), Moquegua (12.6%), Apurímac (11.7%), Ayacucho (10.8%), Ica (8.9%), Puno (6.9%) y Lima¹¹ (6%). Las regiones que tuvieron un decremento en PBI fueron Cajamarca (0.6%) y Pasco (0.3%).

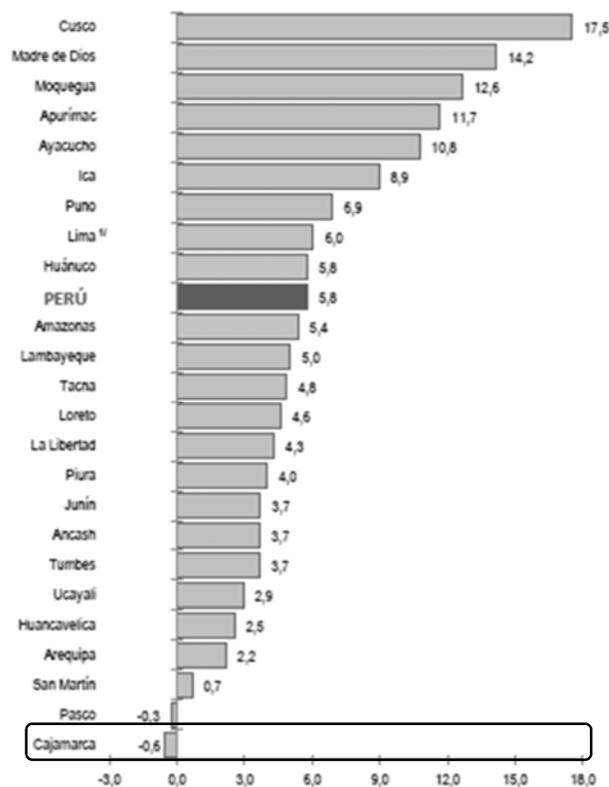


Figura 2. Perú: Producto Bruto Interno, 2013.

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

El PBI per cápita se ha duplicado en los últimos 20 años, esto es, mayor acumulación de capital. Estos últimos años se ha experimentado una baja dolarización debido al alza del

dólar, y esto reduce los riesgos en el sector financiero. La inflación promedio fue de 2.8% durante los últimos 12 años. Por otro lado, el rubro inmobiliario tuvo su auge los últimos 10 años, por lo que pueden observarse diversas construcciones de viviendas y oficinas. Esto sin duda genera empleo de mano de obra muy importante para el crecimiento del país. Los anuncios de proyectos de inversión privada para el período 2014 - 2016 alcanzan 45.9 mil millones de dólares.

Tabla 3

Perú: Producto Bruto Interno per Cápita, según Región, 2007-2013

Departamento	2007	2008	2009P/	2010P/	2011P/	2012P/	2013P/	Variación acumulada 2007-2013 (%)
Total país	11.224	12.112	12.103	12.979	13.660	14.311	14.966	33,36
Amazonas	4.380	4.726	5.023	5.367	5.590	6.207	6.510	48,60
Ancash	14.286	15.275	14.848	14.492	14.528	15.815	16.299	14,10
Apurímac	4.158	3.824	3.654	3.955	4.160	4.651	5.166	24,20
Arequipa	14.392	15.831	15.832	16.624	17.175	17.838	18.021	25,20
Ayacucho	4.743	5.354	5.838	6.033	6.262	6.778	7.422	56,50
Cajamarca	5.525	6.271	6.753	6.787	7.090	7.531	7.460	35,00
Cusco	8.748	9.280	10.707	12.048	13.479	13.642	15.928	82,10
Huancavelica	5.339	5.588	5.730	5.937	6.073	6.507	6.619	24,00
Huánuco	3.980	4.266	4.285	4.530	4.766	5.242	5.500	38,20
Ica	12.175	14.249	14.737	15.677	17.347	17.404	18.766	54,10
Junín	7.255	7.813	7.052	7.361	7.694	8.157	8.396	15,70
La Libertad	8.688	9.183	9.111	9.539	9.801	10.420	10.732	23,50
Lambayeque	5.858	6.337	6.618	7.024	7.341	7.959	8.286	41,50
Lima	14.150	15.202	15.024	16.424	17.581	18.365	19.180	35,50
Loreto	7.315	7.646	7.570	7.966	7.556	8.003	8.278	13,20
Madre de Dios	16.707	16.554	17.111	18.216	19.513	15.124	16.838	0,80
Moquegua	45.367	51.710	49.750	49.437	44.985	45.054	50.213	10,70
Pasco	19.231	18.811	17.552	16.291	16.081	16.820	16.653	-13,40
Piura	7.332	7.804	7.980	8.552	9.164	9.456	9.752	33,00
Puno	4.468	4.761	4.917	5.173	5.437	5.648	5.982	33,90
San Martín	4.373	4.741	4.852	5.175	5.354	5.884	5.839	33,50
Tacna	16.782	16.166	15.312	16.721	16.904	17.101	17.696	5,40
Tumbes	7.767	8.869	9.562	10.466	9.595	10.616	10.850	39,70
Ucayali	6.877	7.120	7.081	7.230	7.490	8.045	8.176	18,90

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

A precios corrientes, el Producto Bruto Interno per cápita del país en el año 2013 ascendió a 17,789 nuevos soles, lo que implica un incremento de 5.4% respecto del año 2014. Los importes del valor agregado bruto per cápita a precios corrientes más elevados se registraron en: Moquegua (51,293 nuevos soles), Madre de Dios (24,381 nuevos soles) e Ica (23,359 nuevos soles), mientras que las regiones que registraron los niveles más bajos fueron: Apurímac (6,427 nuevos soles), Huánuco (6,624 nuevos soles) y San Martín (6,892 nuevos soles). La región Cajamarca tuvo 18,652 nuevos soles.

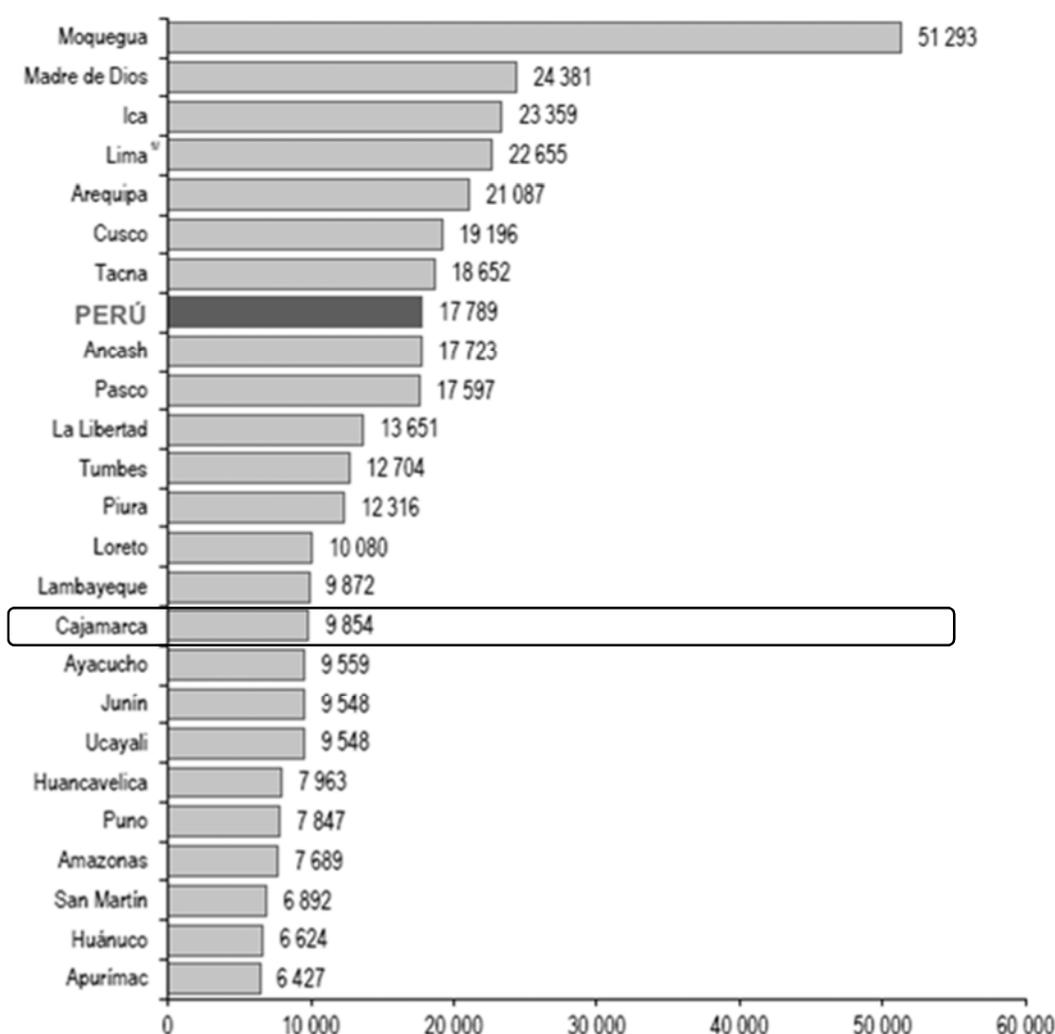


Figura 3. Perú: Producto bruto interno per cápita, 2013. Valores a precios corrientes

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

En cuanto al predominio de la actividad económica en 2013, Cajamarca destacó en las actividades de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, con 29.4%. Los porcentajes más altos corresponden a las regiones Pasco (62.5%), Ancash (50.1%) y Cusco (47.5%). Por su parte, las regiones con menor porcentaje fueron Loreto (26%), Arequipa (24.4%) y Ayacucho (22.2%).

Tabla 4

Regiones según Predominio de la Actividad Económica, 2013

Departamento	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y Servicios Conexos	Manufactura	Electricidad, Gas y Agua	Otros Servicios
Amazonas	33,70				
San Martín	24,30				
Pasco		62,50			
Ancash		50,10			
Cusco		47,50			
Madre de Dios		42,80			
Tacna		36,70			
Cajamarca		29,40			
Loreto		26,00			
Arequipa		24,40			
Ayacucho		22,20			
Moquegua			46,0		
Ica			22,0		
Huancavelica				25,10	
Lima					31,40
Lambayeque					27,70
Apurímac					24,50
Puno					21,80
Ucayali					20,10
La Libertad					19,80
Piura					19,60
Huánuco					19,10
Junín					19,00
Tumbes					18,10

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

Tabla 5

Volumen de producción de principales productos agrícolas, 2013

Departamento	Aceituna	Achiote	Aji	Ajo	Alcachofa	Alfalfa
Total	57.766	7.532	43.136	81.406	112.864	6.954.143
Amazonas	-	38	128	73	-	9.779
Ancash	-	-	1.001	151	3.220	211.574
Apurímac	-	-	91	461	90	84.530
Arequipa	4.264	-	694	56.246	26.182	3.231.790
Ayacucho	-	229	63	1.623	-	266.887
Cajamarca	-	47	-	6.780	-	190.868
Cusco	-	3.284	-	-	309	112.436
Huancavelica	-	-	-	1.252	74	153.421
Huánuco	-	46	248	329	67	15.907
Ica	3.792	-	291	1.512	37.103	167.398
Junín	-	114	278	2.956	12.934	89.188
La Libertad	125	2	9.728	2.323	23.212	203.110
Lambayeque	-	-	1.183	-	-	112.786
Lima	1.883	-	15.588	7.007	9.673	432.492
Loreto	-	63	928	-	-	-
Madre de Dios	-	9	-	-	-	-
Moquegua	389	-	-	186	-	680.622
Pasco	-	3.559	1.323	-	-	3.105
Piura	-	-	-	222	-	5.018
Puno	-	18	-	-	-	727.164
San Martín	-	-	-	-	-	-
Tacna	47.313	-	11.082	285	-	256.068
Tumbes	-	2	22	-	-	-
Ucayali	-	121	488	-	-	-

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013)

1.2 Conclusiones

La situación actual de Celendín es compleja y la mayoría de sus indicadores son deficientes, incluso en muchos aspectos se encuentra muy por debajo de las cifras de la región de Cajamarca; sin embargo, se destaca las grandes oportunidades que existen, debido a factores relevantes como su ubicación territorial, la variedad de sus paisajes, su riqueza minera y agrícola y la calidad y espíritu de superación de sus habitantes.

Por la ubicación territorial de Cajamarca, esta ciudad posee muchas posibilidades de crecimiento. El oro es el protagonista de la minería cajamarquina, con un crecimiento productivo de 22% en julio de 2009, que representó alrededor del 80% del valor FOB de las exportaciones de la región en ese año. Cerca de la producción aurífera está la del cobre, cuya exportación en el mismo período aumentó en 61.9% tras el incentivo del alza de los precios mineros.

La industria agropecuaria ha podido crecer debido a iniciativas de grandes y medianas empresas. En el caso de la industria pecuaria, que creció de enero a julio de 2015 en 6.1%, Gloria está involucrada en la creciente industria lechera (10.2% en toneladas métricas de alza en julio de 2015), lo cual ha convertido a Cajamarca en el segundo productor lechero del país luego de Arequipa. No obstante, es la carne de ave la que comprende el 68% del valor bruto de producción departamental en el primer semestre de 2009.

Cajamarca representa el 2% del territorio nacional, pero aporta el 11% de la producción agrícola a través de productos como la papa, el café, la tara y las menestras. Asimismo, el 68.7% de la PEA ocupada trabaja en este sector, el cual aporta un 21% del PBI de la región.

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

2.1 Antecedentes

Celendín, debido a su ubicación geográfica, tiene muy claros sus objetivos, y para lograrlos, la visión y misión a seguir es minería, agroindustria y producción agropecuaria

2.2 Visión

En el año 2027, la ciudad de Celendín será reconocida como una provincia que gestiona el desarrollo sostenible debido a su amplio abanico de corredores turísticos que incrementará el ingreso económico de la región, los cuales serán de fácil acceso y muy bien promocionados por sus autoridades; la inversión proveniente del sector minero irá de la mano con el desarrollo de la población y sector empresarial, respetuosos en el cuidado del medio ambiente en armonía con su zona de influencia; el crecimiento de la producción agrícola representará un sector económico emergente, de alta tecnología y generador de elevados ingresos económicos. La población de Celendín tendrá acceso a servicios básicos de agua potable, elevando la calidad de vida y confort en la región.

2.3 Misión

La provincia de Celendín debe ser orientada a la ejecución de infraestructura social y económica, con la finalidad de impulsar el desarrollo del turismo, la minería y la salida de los productos agropecuarios, para mejorar la calidad de vida de la población.

2.4 Valores

Para esta ciudad se proponen los siguientes valores:

- a) Responsabilidad social de los líderes gubernamentales y ciudadanos en favor del crecimiento de la población.
- b) Justicia con igualdad para todos en beneficio de la ciudad.
- c) Integración de las personas, desde las autoridades hasta el ciudadano que ayuden a involucrar a todos en el desarrollo de la ciudad de Cajamarca.

- d) Orden, para que los planes y estrategias que se planteen se cumplan sin dejar ni un punto olvidado ya que cada uno es importante.
- e) Trabajo en equipo, para poder unir fuerzas y llegar al objetivo principal. No se desea que cada uno siga por su lado. Todos deben tener el mismo enfoque.

2.5 Código de Ética

Los principales aspectos que se proponen son:

- a) No a la corrupción. Mucho se ha visto de casos de corrupción en las diversas regiones, y esto no ayuda al avance económico de la ciudad.
- b) Cumplir las leyes. Se necesita poner mano firme para aquellas personas que no cumplen las leyes, sin distinción.
- c) Tener una fuerte responsabilidad social empresarial en la ciudad para poder cuidar los recursos naturales en beneficio de la población.
- d) Ser eficientes en las actividades que se hagan en los diversos sectores, con el fin de mejorar sus procesos y así tener crecimiento.
- e) La comunicación abierta entre el gobierno regional y la población, para que haya una transparencia en las labores y una mejora de las actividades.

2.6 Conclusiones

La ejecución de la misión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos y poder llegar a obtener la visión deseada. Los valores y la ética adquieren gran importancia en regiones tan afectadas por factores como la corrupción, en donde se cuentan con grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero son limitadas y desaprovechadas, ya que solo unos pocos obtienen beneficios y la gran mayoría de la población continua viviendo en condiciones precarias.

De todo lo visto anteriormente, desde la visión que se propone para Celendín, el principal objetivo es elevar la calidad de vida de la población, con la búsqueda de crecimiento en los sectores como el turismo, la agricultura y la minería. Es por ello que busca tener bien claro la competitividad y sostenibilidad del crecimiento económico, fundamental para el desarrollo del proceso estratégico. Por otro lado, la misión incluye los intereses de la región que debe ayudar a alinear todos los esfuerzos e iniciativas de la población.

Por último, los valores y la ética ayudarán a dar fuerza al compromiso de las autoridades y la población con la finalidad de llegar a los objetivos del plan estratégico de forma clara con normas de conducta adecuadas para tal fin.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann, en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, menciona tres grandes dimensiones que se deben ser evaluadas (Hartmann, 1994): (a) intereses nacionales, (b) factores de potencial nacional, y (c) principios cardinales. La minería peruana vive un boom que trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, tanto en la generación de empleo e ingresos en el propio sector como en la demanda que se genera de su extracción. La minería siempre ha sido el emblema de producción y aporte al PBI del Perú.

En cuanto a la cadena minera, habría que señalar que tiene como ejes relacionados a instituciones de gobierno, asociaciones y gremios, instituciones educativas y servicios vinculados. Pero, para ponerlo en términos más fáciles de digerir, podríamos resumir el cuadro que se aprecia diciendo que todo está íntimamente ligado. Lo interesante es ver cómo el sector continúa en franco crecimiento.

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

Los intereses nacionales del Perú se encuentran consensados en las políticas del Acuerdo Nacional, las cuales se sintetizan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, elegido el año 2021, bicentenario de la Independencia, como horizonte temporal de este primer Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. La fecha propicia una reflexión sobre la situación en la que se encontrará. En este documento se definen seis ejes estratégicos: (i) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (ii) oportunidades y acceso a los servicios; (iii) Estado y gobernabilidad; (iv) economía, competitividad y empleo; (v) desarrollo regional e infraestructura, y (vi) recursos naturales y ambiente.

3.1.2. Potencial nacional

Las fortalezas y debilidades de una nación se pueden definir a través de sus factores nacionales. Estos son analizados dentro de los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Poder demográfico. El Perú es el quinto país en población en Latinoamérica, y el cuarto en Sudamérica. La población del Perú, de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hasta el 30 de junio de 2014, ascendía a 30'814,175 habitantes, con una densidad promedio de 24 hab/km² y su tasa de crecimiento anual es de 1.1%. El 52.6% de la población peruana vive en la costa, el 38% en la sierra y el 9.4% en la selva. La población económicamente activa equivale al 73.57% del total de la población, es decir, 22'668,626 habitantes. Las personas mayores de 65 años representan el 6.4%. La esperanza de vida para los hombres es de 72 años, mientras que para las mujeres es de 77 años.

Analizando los datos mostrados en el Perú habrá un bono demográfico que recién comenzará y se hará evidente desde el 2020. Según las proyecciones del INEI al 2020, cerca de 22 millones de peruanos estarán ese año en edad de producir o consumir, mientras que los dependientes serán solo 10.6 millones de habitantes. Esta situación del bono demográfico (tener la mayor parte de la población en edad productiva o de consumo - edad entre 15 y 65 años) se da solo una vez en la historia de un país, por consiguiente, debemos aprovecharla. Asimismo, la provincia de Cajamarca tiene una población de 308,406 habitantes según el Censo Poblacional 2007, con una densidad demográfica de 103.5 hab/km². Según el INEI, la población de la provincia alcanzaría en los próximos años 390,603 habitantes, albergando al 21.79% de la población de la región Cajamarca.

Poder geográfico. El Perú es el cuarto país en tamaño en Latinoamérica. Además, se encuentra situado en la parte central y occidental de América del Sur (UTM N7970840.422; E552505.422; ZONA 18). Está conformado por una superficie continental de 1'285,215.60 km² de superficie, lo que representa el 0.87% del planeta, que se distribuyen en región costera (136,232.85 km², 10,6%), región andina (404,842.91 km², 31,5%) y región amazónica 754,139.84 km² (57,9%). El extremo septentrional del territorio peruano se encuentra el río Putumayo a 0°02'00" latitud sur. El extremo meridional se encuentra a orillas del mar en Tacna (punto La Concordia), a 18°21'03" latitud sur. El extremo oriental está en el río Heath, en Madre de Dios, a 68°39'00" longitud este. Por último, el extremo occidental se encuentra en Caleta Punta Balcones en Pariñas, Talara, Piura a 81°19'35".

La provincia de Cajamarca está ubicada en la zona sur de la región del mismo nombre, en la zona norandina del Perú, entre los paralelos 4°30' y 7°30' de latitud sur y los meridianos 77°47' y 79°20' de longitud oeste, a una distancia de 856 km de la ciudad de Lima, capital del Perú. Sus límites son: por el norte con la provincia de Hualgayoc, por el sur con la región La Libertad, por el este con las provincias de Celendín, San Marcos y Cajabamba, y por el oeste con las provincias de San Pablo y Contumazá. La capital de la provincia es la ciudad de Cajamarca, cuya superficie territorial es de 2,979.78 km² y representa el 23.9% del total regional (133,247.77 km²).

Poder económico. El Perú es el séptimo país en PIB en Latinoamérica y el octavo en PIB per cápita. La economía peruana ha logrado importantes avances en su desempeño en los últimos años, con dinámicas tasas de crecimiento del PBI y un bajo nivel de inflación y deuda, manteniendo al mismo tiempo tasas de cambio estables. En el período 2004 - 2014. el PBI creció a una tasa promedio de 6%, alcanzando en el último año un valor superior a US\$ 200,000 millones. De este modo, la economía peruana acumuló 16 años de crecimiento consecutivo, a tasas superiores que el promedio de la región latinoamericana. (Resultados

macroeconomicos (2016), Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=565>

1)

En la provincia de Cajamarca, la actividad agropecuaria representa el 6.3% del PBI agropecuario nacional. Los principales cultivos que sustentan el sector por su vocación productiva agrícola son: en la zona norte, cultivos como café, arroz, yuca y cacao; las zonas centro y sur se asemejan, por la similitud de uso del recurso suelo, en cultivos como papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol grano seco y trigo. Con relación al sector pecuario, destaca por ser la tercera cuenca lechera de importancia en el país, después de Arequipa y Lima. No obstante que cuenta con la mayor población de vacas en ordeño en el país, Cajamarca es la cuarta proveedora de leche fresca del Perú, con 303.5 mil litros, que representa el 18%, del total nacional.

Poder tecnológico / científico. El Perú se encuentra en el decimoquinto lugar en exportación de bienes industrializados de tecnología media en Latinoamérica. La ciencia y la tecnología son componentes esenciales para un plan de innovación para la competitividad de un país. Con la aplicación del conocimiento científico y de nuevas tecnologías, se resuelven problemas relacionados con la obtención y utilización de energía, de alimentos, mejor aprovechamiento de la tierra, suministro de agua potable, entre otros, y se mejora la productividad y la competitividad, con lo que se logra el crecimiento económico. (Políticas públicas para impulsar la ciencia (2010), Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/\\$FILE/PROPUESTA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/$FILE/PROPUESTA.pdf))

La innovación es el arma para la competencia comercial entre empresas y países. Las empresas innovadoras tienen mejores productos a menores precios, para imponerse en el mercado globalizado. Las empresas patentan los procesos y productos —obtenidos en sus

laboratorios de investigación— para tener el derecho por 20 años al monopolio de su explotación comercial que les permita recuperar su inversión en investigación y desarrollo y obtener utilidades, parte de las cuales serán reinvertidas en investigaciones de nuevos procesos y productos. (Políticas públicas para impulsar la ciencia (2010), Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/\\$FILE/PROPUESTA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/$FILE/PROPUESTA.pdf))

Poder histórico/psicológico/sociológico. El Perú fue el centro de la emergencia de la civilización en América con la primera ciudad (Caral). En él se originó una de las principales civilizaciones del planeta: el Imperio prehispánico más grande de América. Fue el centro de las colonias españolas en Sudamérica y representó el virreinato más grande de la Corona española. Asimismo, se gestó la más grande revolución indígena independentista de América.

Poder democrático/organizacional. Según el Índice de Desarrollo Democrático, el Perú se ubica en el quinto lugar en Latinoamérica (ver Tabla 7). Además, el Estado peruano está organizado de la siguiente manera: el Poder Legislativo o Congreso de la República, que es el que da las normas y está conformado por los congresistas que han sido elegidos por los ciudadanos; el Poder Ejecutivo o Gobierno Nacional, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, conformado por el presidente de la República, que lo dirige; el Consejo de Ministros, los organismos públicos descentralizados, los programas y proyectos, las empresas públicas y las universidades nacionales.

En la provincia de Cajamarca, en el aspecto institucional, existe poca presencia de instituciones públicas, tanto nacionales como regionales. Se observa mayor presencia de instituciones privadas y organizaciones territoriales y sociales de base que abarcan diferentes sectores, pero sin participación activa en los gobiernos locales. Al interior de los concejos distritales falta una mejor implementación y capacitación de sus integrantes en lo que se refiere a gestión municipal.

Poder militar. Según el Índice Global de Potencia de Fuego, en su reporte de 2016, el Perú se ubica en el tercer lugar en Sudamérica, luego de Brasil y Argentina. La Defensa Nacional es el conjunto de previsiones y acciones que el gobierno genera y ejecuta permanentemente para lograr la seguridad nacional y alcanzar sus objetivos. Compromete la participación de todos los peruanos, y a los extranjeros residentes en el país, sin distinción de raza, credo, edad y sexo. Es una tarea que comprende y obliga a participar a todos los peruanos sin distinción de condición social, religión, partido político, edad ni sexo. Y aún los extranjeros residentes en el país están llamados a cumplir las disposiciones que existan al respecto.

3.1.3. Principios cardinales

Influencias en terceras partes. Las relaciones entre países nunca son puramente bilaterales: siempre existe otra parte que interviene de diversas formas (D'Alessio, 2008). La influencia actual del Perú en el contexto político sudamericano, en el cual todavía predominan los gobiernos centroizquierdistas, se restringe a Colombia.

Lazos pasados y presentes. Actualmente el Perú tiene lazos formales y restringidamente económicos con los socios de la CAN, así como con los socios de la Alianza del Pacífico (Colombia y Chile); sin embargo, los lazos no son estrechos.

Contrabalance de intereses. El mantenerse en la CAN e irse integrando a otras plataformas es estratégicamente positivo para el desarrollo de la palma aceitera.

Conservación de los enemigos. La competitividad a la que aspira un país se ve influenciada por la de los países con los que compite. Esto se debe principalmente a que la competencia “fuerza a ser creativo, prepararse, estar listo innovadoramente y, sobre todo, ser más productivos con los recursos con que cuenta, para poder competir con mayores posibilidades de éxito” (D'Alessio, 2008, p. 98). Colombia y Ecuador, que presentan niveles

mayores de producción de palma aceitera y están dentro de la CAN, representan adversarios útiles para impulsar la competencia zonal.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Celendín

El análisis realizado provee una descripción del entorno y de la coyuntura actual en la cual se desarrolla el sector; es decir, brinda un panorama completo de los intereses, circunstancias, capacidades y relaciones con países vecinos. Según dicho análisis, se puede deducir que uno de los principales intereses nacionales es la erradicación de la pobreza y, por ende, el aumento de bienestar en las regiones. El desarrollo adecuado de la provincia de Celendín contribuirá positivamente al interés nacional concentrado en la región más pobre del Perú, la cual es Cajamarca, la mejor manera de reducir la pobreza es mediante el empleo, es decir, través del aumento del empleo en las regiones productoras y exportadoras y su consecuente desarrollo económico, que mejorará la calidad de vida de su población. Asimismo, con respecto a los demás intereses, un adecuado desarrollo del sector mejorará las relaciones comerciales con países clientes y hará más atractivo al sector para la inversión privada.

3.2. Análisis Competitivo de Perú

Según Porter, el hecho de que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado depende en gran medida del contexto que rodean a las empresas que conforman un sector, pues estas no son entes aislados y este entorno está compuesto por cuatro grupos de atributos y dos de contexto. De acuerdo con la metodología del Diamante de Porter (1998), los factores que determinan las competitividades se clasifican en básicos y avanzados para analizar cuatro factores (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las provincias, (d) sectores relacionados y de apoyo, para el análisis en el Perú y el desarrollo de la provincia de Celendín.

3.2.1. Condiciones de los factores

Factores básicos. El Perú es un país mega diverso que abarca una gran variedad de ecosistemas (climas, especies animales y vegetales) que lo diferencian del resto del mundo y le asignan ventajas comparativas sobre los demás países de la costa del Pacífico, que junto a otros factores, condiciona las opciones tecnológicas a utilizar para el productor agrario.

Según el último Censo Nacional Agropecuario, la superficie agrícola en uso era de 5.5 millones de ha (4.3% de la superficie total), de la cual 2.1 millones correspondían a tierras con cultivos transitorios, 892,000 a cultivos permanentes y la diferencia era establecida por tierras en barbecho, en descanso, no trabajadas y cultivos asociados (MINAGRI, 2008).

Por otro lado, la superficie agropecuaria presenta una alta fragmentación de la tierra, la cual se expresa en el reducido tamaño de las unidades agropecuarias, que a su vez comprenden parcelas dispersas (situación agravada por la topografía nacional), lo que constituye un gran obstáculo a la rentabilidad del agro, donde el 84% de las unidades agropecuarias eran menores de 10 ha y ocupaban alrededor del 50% del total de la superficie.

Se estima que en la actualidad estas cifras aún son más atomizadas, dado que no existe un mercado de tierras desarrollado (principalmente en sierra y selva) y la transferencia de propiedad en mayor proporción se da de padres a hijos por herencia familiar. Esta reducida extensión de las parcelas genera obstáculos para el desarrollo de una agricultura moderna, ya que no permite el desarrollo de economías de escala para minimizar costos de producción, además de ser una limitación para la obtención de créditos, con la consiguiente pérdida de capacidad de negociación del agricultor a lo largo del proceso productivo y la comercialización de los productos agrícolas.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda del sector agropecuario se analizan en dos frentes: el interno y el internacional. En el frente interno se puede observar un crecimiento lento en el

período 2009 - 2010, ya que la información de los tres principales mercados mayoristas refleja un crecimiento de apenas el 0.3%. En el mercado internacional, el sector agropecuario está más dinámico, tanto es así que en el mismo período de análisis hubo un crecimiento del 29.2% en las exportaciones (MINAGRI, 2010). Por otro lado, es de destacar que la demanda exterior está muy activa en su exigencia de productos orgánicos.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias

Cuando las provincias compiten, el mercado local es importante. La variable costos de producción y los rendimientos alcanzados en la producción difieren marcadamente entre la agricultura costeña y la de la sierra y selva. En cuanto a costos, esto se debe sobre todo a los fletes, y en el caso de rendimientos, a la tecnología usada. En el frente externo, un factor importante es el tipo de cambio nominal, que en el corto plazo explica íntegramente el tipo de cambio real, las continuas presiones perjudican la competitividad de precios de las exportaciones agrícolas.

Se han puesto en marcha proyectos de mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de los cultivos de productos propios de la región en las provincias de Cajabamba, Cajamarca, San Marcos, Celendín, Hualgayoc, Cutervo, Chota y San Pablo, de la región Cajamarca. La demanda analizada a través de la competitividad de las provincias provee inversión para tecnificar la producción de productos de la región, como la quinua, lo que permite un fortalecimiento de capacidades técnicas de los productores, asistencia técnica en la cosecha, consolidar la tecnología como valor agregado y generar un mercado dinámico y competitivo para promocionar los productos y alcanzar niveles esperados de comercialización. Otro factor importante en las condiciones de demanda internacional es la tendencia a las certificaciones orgánicas, de comercio justo, entre otros sellos que pagan precios más altos por demostrar cuidado ambiental, equidad de género o redistribución a los agentes de las cadenas productivas.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La industria de transformación es dependiente de tecnología extranjera; sin embargo, en los últimos años se ha logrado un nivel más importante de inversiones en equipos que garantizan buenas prácticas industriales e inocuidad, básicamente para los productos que están orientados al mercado externo. Otra industria que ha logrado un importante rendimiento es la industria de las finanzas vinculada con el sector agrícola. Incluso el subsector de las micro finanzas no bancarias, se han desarrollado tecnologías adecuadas para acercarse al sector rural, aun cuando el fraccionamiento de la propiedad, la informalidad y los bajos rendimientos generan trabas para la bancarización del sector.

La desarticulación de acciones del Estado en el interior del país es un fenómeno usual en las regiones donde las Direcciones Regional de Agricultura o Gerencias de Desarrollo Económico tienen un plan de desarrollo que se duplica con los organismos públicos descentralizados (OPD) del sector público agrario, que dependen del Ministerio de Agricultura de Lima. Tal es el caso de Agro Rural, SENASA y otros programas.

3.2.5. Influencia del análisis en Celendín

El desarrollo económico local debe ser orientado y liderado por el Estado y los niveles de gobierno, que a través de los gobiernos regionales y la Dirección de Agricultura de Cajamarca, deben resaltar la importancia de la institucionalización del enfoque de asociativismo municipal y de mancomunidades, los cuales constituyen procesos voluntarios donde dos municipalidades o más articulan esfuerzos con la finalidad de implementar estrategias de complementación de recursos y capacidades para desarrollo de sus dinámicas económicas y sociales bajo un enfoque territorial que permita un mejoramiento de la cadena productiva de los cultivos andinos de la provincia de Celendín. Además, esta articulación permite a las municipalidades afrontar limitantes, producto del centralismo aún vigente en el país, mediante procesos de incidencia y la planificación de acciones concertadas.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis también es una auditoria externa de la gestión estratégica que va enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, así mismo, busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están fuera del control inmediato del manejo de la provincia (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos como consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes, servicios y salarios. En el contexto de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza, se espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública en 2017, manteniendo o incrementando marginalmente de esa manera el nivel deficitario de 2016. El gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal.

Mediante la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, se crean en el año 2002, durante el gobierno de Alejandro Toledo, 25 gobiernos regionales en las 24 regiones y la provincia constitucional del Callao.

Según esta ley, la finalidad de los gobiernos regionales es fomentar el desarrollo integral sostenible, promover la inversión pública y privada y el empleo y dar las garantías de igualdad de oportunidades y derechos a sus habitantes, acorde con los planes estratégicos y programas nacionales, regionales y locales. Esta ley busca, además, el desarrollo sostenible del país, mediante la organización y conducción de la gestión pública regional a cargo de los gobiernos regionales, dándoles competencias exclusivas compartidas en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.

Los gobiernos regionales cuentan con tres instancias. La primera, ejecutiva, integrada por un presidente y un vicepresidente, elegidos por sufragio para un período de cuatro años. La segunda, el Consejo Regional, con funciones legislativas y de fiscalización y que cuenta al menos con un representante de cada provincia, igualmente elegidos por sufragio por un período de cuatro años. La tercera, el Consejo de Coordinación, órgano de consulta y coordinación con los representantes de la sociedad.

La situación política se ve hoy en día en el Perú envuelta por la corrupción generada con el caso Odebrecht, que ha puesto en tela de juicio a los políticos de más de un país de Latinoamérica. Actualmente, con el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, se viene afrontando la revelación de los participantes de la corrupción originada de tres gobiernos anteriores. A esto se suman los daños en infraestructura y comunicación entre ciudades por los fenómenos naturales, lo que dificulta la economía de crecimiento. Si bien ahora la reconstrucción del país implicará un crecimiento del sector construcción en el corto plazo, esto servirá para que no se detengan los proyectos ni la economía.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Económico. El Perú es un país que en los últimos años ha tenido un crecimiento económico sobresaliente en Latinoamérica. Es así que, desde el año 2000, se ha producido un incremento del PBI per cápita desde 5.0 hasta 10.5 en 2011 (MEF, 2013). Asimismo, también se han producido mejoras laborales que van desde el aumento de los salarios hasta la creación de mayor cantidad de puestos especializados. En los últimos cuatro años, el ingreso mínimo ha variado desde S/. 540 a S/. 750; además, la mediana del sueldo bruto ha variado de S/. 1,500 a S/. 2,000.

Según el Banco Mundial, el Perú está clasificado como “Upper Middle Income” (Banco Mundial, 2011) debido a la estabilidad económica del país. En cuanto a las exportaciones, se

ha registrado un crecimiento entre los años 2011 y 2012 (tomando como referencia los meses de marzo) (PromPerú, 2013). Al respecto, puede verse la Tabla 6.

Por otro lado, en junio de 2013 la actividad comercial del país registró un crecimiento de 5.0%, debido principalmente a incrementos en mantenimientos de vehículos, así como comercio minorista y mayorista (INEI, 2013) (Ver tabla 6).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población en el Perú se ha incrementado desde los 25'983,588 desde el año 2000 hasta 30'135,875 en 2012 (Instituto Nacional de Estadística e Informática 2013). El porcentaje de pobreza ha disminuido de 36.2% en el año 2008 hasta 27.0 % en el año 2012. La tasa de alfabetización del Perú es de 92.9% tomando en cuenta a la población en general mayor de 15 años. Tomando solo en cuenta al sexo masculino, este valor es de 96.4%, y en el caso de las mujeres, 89.4% (según el censo del año 2007).

La provincia de Celendín ha crecido porcentualmente similar a la realidad peruana en cifras demográficas según el censo del año 2007, registrado en el compendio estadístico de la región Cajamarca. En el período intercensal de 1993 - 2007, la provincia de Celendín tuvo una tasa de crecimiento intercensal promedio de 0.5%, incrementando 6,072 habitantes por año, equivalente a un 7% de la población respecto del año 1993. (Ver tabla 7).

Los índices de masculinidad en la provincia de Celendín, en el período intercensal de 1993 - 2007, manifiestan un decremento mínimo del número de hombres y un margen superior sobre el número de mujeres al momento del análisis de la población censal, de acuerdo con las estadísticas del INEI del período 2007, proporcionando mano de obra mixta para los sectores económicos agropecuarios y ganaderos. (Ver tabla 8).

La tasa de analfabetismo en la región Cajamarca tiene un común denominador: se identifica un nivel de analfabetismo mayor en las zonas rurales que en las zonas urbanas, así como una marcada diferencia entre hombres y mujeres. Estas últimas son las que tienen

Tabla 6

Exportaciones Peruanas por Sectores, 2013

Sector	Millones US\$		Var % 2012 / 2011
	2011	2012	
Total Tradicional	3684,00	3477,00	-5,60
Mineros	1943,00	1746,00	-10,10
Cobre	372,00	138,00	-62,80
Hierro	0,00	4,00	0,00
Plata	97,00	61,00	-37,00
Plomo	2,00	4,00	66,80
Zinc	77,00	48,00	-38,30
Oro	857,00	1295,00	51,10
Estaño	330,00	86,00	-74,00
Resto	208,00	110,00	-46,90
Pesquero	23,00	37,00	58,40
Harina de Pescado	1,00	0,00	-100,00
Aceite de Pescado	23,00	37,00	63,90
Petróleo y Gas Natural	1302,00	1478,00	13,50
Petroleo en Crudo	326,00	294,00	-9,90
Petróleo en Derivados	936,00	1184,00	26,40
Gas Natural	39,00	0,00	-100,00
Agrícolas	415,00	216,00	-100,00
Algodón	0,20	0,10	-72,20
Azúcar	43,00	0,00	-100,00
Café	372,00	186,00	-50,00
Resto	1,00	30,00	3901,30
No Tradicional	2343,00	2556,00	9,10
Agropecuario	837,00	896,00	7,10
Textil	740,00	642,00	-13,20
Pesquero	172,00	179,00	4,20
Químico	73,00	55,00	-25,40
Metal - Mecanico	70,00	82,00	17,10
Sidero - Metalúrgico	207,00	265,00	28,10
Minería no Metalica	155,00	201,00	30,30
Artesanías	1,00	0,00	-44,70
Maderas y Papeles	30,00	37,00	26,80
Pieles y Cueros	2,00	3,00	46,20
Varios (incl. Joyeria)	58,00	195,00	239,20
Total	6026,00	6033,00	0,10

Nota. Tomado de Exportaciones Peruanas por Sectores, por SUNAT, 2013 (www.promperu.gob.pe/)

un mayor índice de analfabetismo. En la provincia de Celendín, el índice de analfabetismo es de 18.6%, en la zona urbana 8.1% y en la zona rural 22.5, lo que muestra las marcadas diferencias comunes de la provincia (Ver tabla 9).

Tabla 7

Región Cajamarca: Tasa de Crecimiento Intercensal, Promedio Anual 2007

Provincias	1993	2007	Tasa de Crecimiento intercensal promedio anual (%)
Total	1.259.808,00	1.387.809,00	0,70
Cajamarca	230.049,00	319.152,00	2,30
Cajabamba	69.236,00	74.287,00	0,50
Celendín	82.436,00	88.508,00	0,50
Chota	164.144,00	160.447,00	-0,20
Contumazá	32.698,00	31.369,00	-0,30
Cutervo	143.795,00	138.213,00	-0,30
Hualgayoc	75.806,00	89.813,00	1,20
Jaén	170.261,00	183.634,00	0,50
San Ignacio	112.526,00	131.239,00	1,10
San Marcos	48.632,00	51.031,00	0,30
San Miguel	61.160,00	56.146,00	-0,60
San Pablo	24.494,00	23.114,00	-0,40
Santa Cruz	44.571,00	43.856,00	-0,10

Nota. Tomado de INEI, Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993, 2007.

La lengua aprendida en la niñez en la región Cajamarca tiene una predominancia del castellano, con un porcentaje del 99.2%; una mínima parte de la población es quechua hablante con 0.4%, y un 0.1% de la población es de lengua nativa. En la provincia de

Celendín el total de la población tiene al castellano como única lengua aprendida en la niñez; asimismo, la religión predominante es la católica, con un 74% sobre otras religiones de la región (Ver tabla 11).

Tabla 8

Región Cajamarca: Población Censada por Sexo e Índice de Masculinidad, 2007

	Hombre		Mujer		Índice de Masculinidad (%)	
	1993	2007	1993	2007	1993	2007
Total	627.875,00	693.195,00	631.933,00	694.614,00	99,40	99,80
Cajamarca	112.388,00	155.571,00	117.661,00	160.581,00	95,50	96,90
Cajabamba	33.973,00	36.644,00	35.263,00	37.643,00	96,30	97,30
Celendin	40.531,00	43.454,00	41.905,00	45.054,00	96,70	96,40
Chota	79.656,00	77.987,00	84.488,00	82.460,00	94,30	94,60
Contumazá	16.554,00	15.985,00	16.144,00	15.384,00	102,50	103,90
Cutervo	72.023,00	69.481,00	71.772,00	68.732,00	100,30	101,10
Hualgayoc	37.109,00	43.620,00	38.697,00	46.193,00	95,90	94,40
Jaén	87.484,00	94.094,00	82.777,00	89.540,00	105,70	105,10
San Iganacio	59.727,00	69.686,00	52.799,00	61.553,00	113,10	113,20
San Marcos	24.081,00	25.581,00	24.551,00	25.450,00	98,10	100,50
San Miguel	30.029,00	27.819,00	31.131,00	28.327,00	96,50	98,20
San Pablo	11.984,00	11.261,00	12.510,00	11.853,00	95,80	95,00
Santa Cruz	22.336,00	22.012,00	22.235,00	21.844,00	100,50	100,80

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

La gestión social en la región Cajamarca está principalmente influida por el sector minero, cuyas actividades operativas son el principal stakeholder de la región. La empresa minera Yanacocha SRL ha contribuido en el desarrollo ambiental, social y económico de la región, considerando a la provincia de Celendín en su reporte de sostenibilidad a través de proyectos de mejora de canales de comunicación radiales, fomento de implementación de

nuevos sistemas de productivos de frutales andinos, desarrollo de la cadena productiva de queso fresco, investigaciones sobre abandono de plántones de eucalipto globales, fomento de cultivo tecnificado del aguaymanto, desarrollo ganadero, saneamiento básico rural e infraestructura productiva, buscando eficiencia y capacidad con el fin de generar ganancias e ingresos sostenibles para los pobladores (Ver tabla 12).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El poco avance tecnológico y científico en la región Cajamarca está caracterizado por su baja capacidad de adaptación al cambio y los bajos recursos que tienen para desarrollar canales de comunicación adecuados a nuestra realidad nacional. Asimismo, es visible un lento crecimiento en relación con sus infraestructuras y servicios básicos de electricidad y agua: la mayoría de las zonas alejadas de la provincia de Celendín carecen de estos servicios, básicamente por una necesidad no identificada o por falta de canales de comunicación adecuados que permitan hacer llegar los avances tecnológicos y científicos a todas las provincias de Cajamarca. El Perú tiene un potencial de exportación cuya característica más importante radica en la planificación del acondicionamiento de sus territorios y procesos productivos con tecnología e infraestructura que permitan incrementar los niveles de productividad y competitividad. Esto también se refleja en la provincia de Celendín, donde es necesario desarrollar planes futuros para incorporar nuevas tecnologías en la producción de leche, mejoramiento de pastos, mejoramiento genético ganadero y tecnología agropecuaria, con el fin de reducir las pérdidas y hacer sostenible la productividad de los procesos propios de la región (Ver tabla 13).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La cultura ecológica y la protección del medio ambiente en la región Cajamarca están sumamente relacionadas con la gestión social y la sostenibilidad implementada por los stakeholders mineros. Esta responsabilidad también es adoptada por las municipalidades,

Tabla 9

Región Cajamarca: Población Censada por Condición de Analfabetismo

Provincia y condición de alfabetismo	Total	Sexo		Área de Residencia					
				Urbano			Rural		
		Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Región Cajamarca	902905	445966	456939	318416	154504	163912	584489	291462	293027
Analfabetismo	17,10	8,50	25,50	7,30	3,20	11,20	22,50	11,40	33,50
Provincia									
Cajamarca	217988	105932	112056	125643	60207	65436	92345	45725	46620
Analfabetismo	13,80	5,70	21,50	5,90	2,00	9,60	24,50	10,50	38,10
Cajabamba	45969	22115	23854	12244	5577	6667	33725	16538	17187
Analfabetismo	19,30	10,10	27,80	9,40	4,40	13,60	22,90	12,00	33,30
Celendín	55279	26739	28540	15133	7120	8013	40146	19619	20527
Analfabetismo	18,60	10,00	26,60	8,10	4,20	11,50	22,50	12,00	32,60
Chota	105487	50193	55294	22822	10953	11869	82665	39240	43425
Analfabetismo	21,80	10,00	32,60	9,80	3,80	15,40	25,20	11,80	37,30
Contumazá	21582	10974	10608	9599	4707	4892	11983	6267	5716
Analfabetismo	9,90	5,50	14,40	5,30	2,80	7,70	13,50	7,50	20,10
Cutervo	85458	42410	43048	18421	8907	9514	67037	33503	33534
Analfabetismo	20,00	10,70	29,10	10,20	4,50	15,40	22,70	12,40	33,00
Hualgayoc	59393	28183	31210	14483	7427	7056	44910	20756	24154
Analfabetismo	28,60	13,00	42,60	14,70	5,70	24,20	33,00	15,60	48,00
Jaén	118220	60514	57706	62832	30937	31895	55388	29577	25811
Analfabetismo	11,80	7,20	16,60	6,30	3,60	8,90	18,10	11,00	26,20
San Ignacio	77279	41871	35408	13480	6949	6531	63799	34922	28877
Analfabetismo	14,60	9,50	20,60	6,50	4,30	8,90	16,30	10,60	23,30
San Marcos	33821	16788	17033	8444	4200	4244	25377	12588	12789
Analfabetismo	21,20	11,80	30,40	10,00	5,10	14,80	24,90	14,00	35,60
San Miguel	38661	18805	19856	6529	3242	3287	32132	15563	16569
Analfabetismo	16,00	6,20	25,20	8,20	3,40	12,90	17,50	6,80	27,70
San Pablo	15003	7221	7782	2473	1175	1298	12530	6046	6484
Analfabetismo	19,70	8,70	29,80	8,20	3,40	12,50	22,00	9,70	33,30
Santa Cruz	28665	14221	14444	6313	3103	3210	22352	11118	11234
Analfabetismo	16,90	8,80	24,80	6,70	2,90	10,30	19,80	10,50	28,90

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

Tabla 10

Región Cajamarca: Población Censada Analfabeta de 15 y más Años de Edad y Tasa de Analfabetismo, 2007

Provincia	Censo 1993		Censo 2007		Variación Intercensal	
	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	Población analfabeta	Tasa de analfabetismo	Absoluto	%
Región Cajamarca	193735	27,20	154800	17,10	-38935	-20,10
Cajamarca	35176	25,80	30041	13,80	-5135	-14,60
Cajabamba	11778	30,20	8862	19,30	-2916	-24,80
Celendin	13055	28,30	10266	18,60	-2789	-21,40
Chota	29635	31,80	23043	21,80	-6592	-22,20
Contumazá	2702	13,20	2126	9,90	-576	-21,30
Cutervo	23158	30,00	17061	20,00	-6097	-26,30
Hualgayoc	17098	39,90	16968	28,60	-130	-0,80
Jaén	19713	21,10	13984	11,80	-5729	-29,10
San Iganacio	13967	24,00	11299	14,60	-2668	-19,10
San Marcos	9155	32,10	7161	21,20	-1994	-21,80
San Miguel	8198	22,50	6173	16,00	-2025	-24,70
San Pablo	4143	29,00	2979	19,70	-1164	-28,10
Santa Cruz	5957	23,10	4837	16,90	-1120	-18,80

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

Tabla 11

Región Cajamarca: Población Censada de 5 y más Años de Edad por Lengua Aprendida en su Niñez

Provincia	Total	Lengua aprendida en la niñez						
		Total	Castellano	Quechua	Aymara	Otra Lengua Nativa	Idioma Extranjero	Sordomudo
Total	1.235.398	100,00	99,20	0,40	0,00	0,10	0,00	0,30
Cajamarca	282.928	100,00	98,70	1,10	0,00	0,10	0,00	0,10
Cajabamba	64.872	100,00	99,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
Celendin	78.264	100,00	99,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50
Chota	143.897	100,00	99,30	0,30	0,00	0,00	0,00	0,30
Contumazá	28.193	100,00	99,70	0,10	0,00	0,00	0,00	0,20
Cutervo	122.285	100,00	99,50	0,10	0,00	0,00	0,00	0,40
Hualgayoc	80.799	100,00	99,60	0,10	0,00	0,00	0,00	0,20
Jaén	163.620	100,00	98,90	0,70	0,00	0,10	0,00	0,30
San Iganacio	114.143	100,00	98,90	0,10	0,00	0,80	0,00	0,20
San Marcos	45.632	100,00	99,30	0,10	0,00	0,30	0,00	0,30
San Miguel	50.829	100,00	99,70	0,10	0,00	0,00	0,00	0,20
San Pablo	20.383	100,00	99,80	0,10	0,00	0,00	0,00	0,10
Santa Cruz	39.553	100,00	99,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

Tabla 12

Provincia de Cajamarca: Población de 12 y más Años de Edad por Religión que Profesa, 2007

	Religión								
	Total	%	Católica	Evangélica	Otra	Total	% Total	Ninguna	%
Total	1.009.763	100,00	806.650	143.817	30.244	980.711	97,10	29.052	2,90
Cajamarca	239.129	100,00	179.743	48.912	6.153	234.808	98,20	4.321	1,80
Cajabamba	51.836	100,00	41.383	9.418	300	51.101	98,60	735	1,40
Celendín	62.817	100,00	46.920	10.935	3.150	61.005	97,10	1.812	2,90
Chota	117.915	100,00	95.986	13.558	3.881	113.425	96,20	4.490	3,80
Contumazá	23.757	100,00	17.889	2.917	1.118	21.924	92,30	1.833	7,70
Cutervo	97.156	100,00	85.195	6.684	2.307	94.186	96,90	2.970	3,10
Hualgayoc	66.438	100,00	48.937	12.411	1.981	63.329	95,30	3.109	4,70
Jaén	132.911	100,00	113.138	12.134	4.598	129.870	97,70	3.041	2,30
San Iganacio	87.966	100,00	74.495	8.050	2.930	85.475	97,20	2.491	2,80
San Marcos	37.787	100,00	32.306	4.955	174	37.435	99,10	352	0,90
San Miguel	42.836	100,00	33.907	6.969	831	41.707	97,40	1.129	2,60
San Pablo	16.919	100,00	11.750	3.086	1.156	15.992	94,50	927	5,50
Santa Cruz	32.296	100,00	25.001	3.788	1.665	30.454	94,30	1.842	5,70

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

Tabla 13

Viviendas Particulares con Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico – Celendín

Provincia y distritos	Total de viviendas	¿Dispone de alumbrado eléctrico por red pública?			
		Sí		No	
		Nº	%	Nº	%
Provincia Celendín	21,318	7,623	36,00	13,695	64,00
Celendín	5,871	3,749	64,00	2,122	36,00
Chumuch	673	195	29,00	478	71,00
Cortegana	1,74	142	8,00	1,598	92,00
Huasmín	3,373	516	15,00	2,857	85,00
Jorge Chávez	170	146	86,00	24	14,00
José Gálvez	731	461	63,00	270	37,00
Miguel Iglesias	1,088	239	22,00	849	78,00
Oxamarca	1,563	387	25,00	1,176	75,00
Sorochuco	2,572	860	33,00	1,712	67,00
Sucre	1,45	639	44,00	811	56,00
Utco	324	88	27,00	236	73,00
La Libertad de Pallán	1,763	201	11,00	1,562	89,00

Nota. Tomado de Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1993 y 2007.

gobiernos regionales y entidades del Estado, que la fomentan mediante la ejecución de programas de cuidado al medio ambiente, incluso priorizándola ante otras actividades productivas de la región. Actualmente el estándar de la norma ISO 14001 proporciona lineamientos en favor del cuidado y preservación del medio ambiente y cuya implementación genera en las empresas un valor agregado en sus propias operaciones. Otra norma que adoptan las empresas es el ISO 26000, que permite contar con un sistema de gestión social, adoptando la sostenibilidad de los procesos productivos de la región y de la empresa. En términos ecológicos, la provincia de Celendín presenta formaciones naturales, como los bosques húmedos de montano tropical y bosque seco montano tropical, que ofrecen un clima muy favorable para la agricultura, ganadería, producción de maderas y establecimiento de poblaciones rurales.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La evaluación externa tiene como propósito generar un conjunto de oportunidades de las cuales se puede beneficiar el sector y de amenazas que deben mitigarse. Las oportunidades identificadas corresponden a las potencialidades desatendidas y un soporte de los stakeholders gubernamentales y privados; por su parte, las amenazas identificadas proporcionan posibles aspectos relacionados con los productos de sus actividades económicas y los planeamientos para desarrollar estrategias de mejora continua y sostenible. A partir de esta información, se utiliza la matriz EFE para resumir y evaluar la información de forma cuantificable, como consecuencia del análisis PESTE. Esta se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Celendín

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Alto crecimiento del mercado internacional de la minería	0.12	3	0.36
2 Estabilidad macroeconómica del país	0.08	2	0.16
3 Mercados desatendidos en Cajamarca	0.07	2	0.14
4 Ubicación del país ante la pobreza extrema	0.04	1	0.04
5 Preferencias de inclusión social a pueblos desatendidos	0.03	2	0.06
6 Disponibilidad de empleo en provincia	0.05	2	0.10
7 Apoyo de organizaciones de cooperación internacional	0.05	2	0.10
8 En el Perú existe cultura agrícola	0.06	2	0.12
9 Potencial enorme de tierras de uso agropecuaria	0.05	1	0.05
Subtotal			1.13
Amenazas			
1 Reducción del precio de minerales	0.05	3	0.15
2 Contracción de consumo de los mercados debido a la crisis económica	0.07	2	0.14
3 Deficiente infraestructura para el desarrollo de productos en provincia	0.05	3	0.15
4 Baja investigación y desarrollo en el sector minero	0.05	2	0.10
5 Escasa asistencia técnica agropecuaria	0.05	1	0.05
6 Falta de financiamiento e inversión privada	0.02	1	0.02
7 Escasa transferencia de tecnología en productores de la provincia	0.07	2	0.14
8 Inexistencia de financiamiento a largo plazo	0.05	1	0.05
9 Desprotección de nuestros productores lácteos y sus derivados	0.04	2	0.08
Subtotal			0,88
Total			2,01

3.5. Celendín y sus Competidores

3.5.1. Negociación de los proveedores

En la provincia de Celendín, el ganado vacuno está compuesto por toros reproductores y utilizados para yunta, vacas en seca y en ordeño, toretes, vaquillonas y terneras. El ganado vacuno predomina sobre las otras especies: la provincia de Celendín participa en un porcentaje superior al 14% de la producción regional, superado solamente por la provincia de Cajamarca.

La leche es un producto que ha ganado importancia en la zona (Celendín es la segunda provincia proveedora de leche, después de Cajamarca) y se estima que, al mejorarse la transitividad, habrá mayores facilidades para atender a la demanda industrial y artesanal de Cajamarca y Lima. No cabe duda de que la incorporación de medios tecnológicos a la producción lechera (centros de enfriamiento, mejoramiento genético, pastoreo controlado, entre otros), en condiciones de sierra, ha llevado esta actividad a niveles altamente competitivos.

3.5.2. Negociación de los compradores

La provincia de Celendín es una de las cuencas más importantes de la región Cajamarca, conjuntamente con Cajamarca y San Miguel. Entre los principales distritos lecheros de la provincia se encuentran Sucre, Sorochuco y Huasmín, seguidos por la Libertad, Pallán, Oxamarca y Cortegana. La producción de leche en los últimos años se ha incrementado de forma significativa gracias a la incorporación de tecnología a dicha actividad, instalando centros de enfriamiento a lo largo de la provincia, optimizando los medios de transporte, permitiendo un mejor manejo de los recursos e invirtiendo en mejoramiento de pastos y genético, lo que ha contribuido a la obtención de mejores indicadores de competitividad.

En la provincia de Celendín se identificaron al menos los siguientes productos: leche, queso, quesillo, mantequilla, yogur, carne, huevos y miel de abeja. Salvo en Jorge Chávez, en todos los otros distritos existen productores de leche; los productores de quesillo se concentran en el distrito de Sorochuco, aunque también se encuentran en los distritos de Huasmín, Celendín, José Gálvez, Sucre y Chumuch. Por su parte, los productores de queso se concentran en el distrito de Sorochuco; la mantequilla se produce en Celendín y Sorochuco; los productores de carne se encuentran en Sorochuco y en Sucre se produce yogur. Hay productores de huevos en todos los distritos, aunque en Sorochuco se encuentra la tercera parte de estos. La miel de abeja se produce en Huasmín.

La mayor producción lechera es comprada por Gloria y Nestlé, lo que genera una industria láctea formada alrededor de la actividad lechera, que presenta una dinámica comercial con las provincias de Cajamarca, Hualgayoc y Chota debido a que las mayores ventas de dichas plantas se registran en los distritos de La Libertad de Pallán y Huasmín.

Tabla 15

Productos Pecuarios y sus Lugares de Venta

Distrito	Productos	Lugares de venta
Celendín	Leche, quesillo y huevos	- Leche: Gloria, Nestlé y mercado local. - Quesillo y huevos: mercado local.
		- Leche: Gloria, Villanueva, Cortegana, Ramoscucho y el Triunfo.
Cortegana	Leche y huevos	- Huevos: Cortegana.
La Libertad de Pallán	Leche y huevos	- Leche: Nestlé, Ramoscucho y Planta Quesera. - Huevos: Ramoscucho. - Leche: Gloria y Nestlé.
Miguel Iglesias	Leche y huevos	- Huevos: Pizón.
Huasmín	Leche y quesillo	- Leche: Gloria, Nestlé y Planta Quesera. - Quesillo: Planta Quesera.
José Gálvez	Leche y huevos	- Leche y Huevos: Mercado Local.
Sorochuco	Leche, quesillo, queso, carne y huevos	- Leche: Gloria, Nestlé y Mercado Local. - Quesillo, queso, carne y huevos: mercado local.
Oxamarca	Leche	- Leche: Gloria.
Jorge Chávez	Huevos	- Huevos: Mercado Local.
Sucre	Leche, Yogur, Huevos	- Leche: Gloria, Nestlé y mercado local. - Yogur y huevos: mercado local.
		- Leche: Planta Quesera y mercado local.
Chumuch	Leche y huevos	- Huevos: mercado local.

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de la Provincia de Celendín, por CEDEPAS Norte, 2009.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En 2015, el mercado de lácteos en el Perú alcanzó un volumen de producción sin precedentes: 362,000 TM. En este sector se observan dos grandes categorías de productos: la leche, que representa alrededor del 72% de la oferta total, y los derivados lácteos. La producción de derivados lácteos en el Perú se encuentra amenazada por productos de soya: los consumidores vegetarianos y veganos han venido creciendo a una tasa promedio anual de 3%. Esto refleja un mayor dinamismo del comportamiento de la producción hacia los productos provenientes de la naturaleza, excepto de los animales, con un crecimiento promedio anual de 1%. La tasa de participación de los derivados lácteos ha sido de un 11% respecto del total proveniente de Cajamarca. Celendín es el segundo productor después de Cajamarca.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El chocolate de taza, en sus distintas presentaciones, se vende en establecimientos, bodegas, mercados, panaderías y los domicilios de los chocolateros de la ciudad de Celendín, en forma permanente. Cabe destacar que la producción de chocolates de taza se incrementa entre 100% y 150% en los meses de julio y diciembre, debido a la demanda estacional que se genera en estos meses. Este incremento en la producción coyuntural se genera principalmente porque las familias que no producen en forma permanente, sino solo por estas temporadas, se dedican de manera artesanal a la transformación del cacao en chocolate, comprando el cacao de los productores residentes en Celendín y alquilando hornos y moldes.

En el ámbito regional, Cajamarca es el principal mercado del chocolate elaborado en Celendín: se puede encontrar en los mercados como Central, San Sebastián y otros, así como en las bodegas y panaderías de dicha provincia. Pero este producto sigue la ruta del caucho hasta llegar a mercados como Lambayeque, Trujillo, Chimbote e incluso Lima.

Tabla 16

Mercado de Chocolate de Taza

Región	Provincia	Destino del producto	% de las ventas totales (promedio mensual)
Cajamarca	Celendín, Sorochnuco, Miguel Iglesias, Oxamarca, Cajamarca	Bodegas, tiendas y distribuidores	60
Lambayeque	Chiclayo	Personas naturales	2
La Libertad	Trujillo, Chepén, Bolívar	Distribuidores, bodegas	10
Ancash	Chimbote	Tiendas	15

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de la Provincia de Celendín, por CEDEPAS Norte, 2009.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los prospectos mineros de Cajamarca son incomparables: la región no solo alberga la mina de oro más grande de Latinoamérica, sino que posee también un importante número de proyectos en desarrollo. Para seguir con Yanacocha, el declive de sus reservas encuentra esperanza en el desarrollo de Minas Conga, en Celendín, con montos anuales estimados de hasta 750,000 onzas de oro y 210 millones de libras de cobre en sus primeros cinco años (se le proyectan más de 20 años de vida útil). La inversión requerida para desarrollar el proyecto sería de hasta US\$ 3,400 millones. Un poco antes, en el tercer trimestre de 2010, comenzaron las operaciones de La Zanja, de Compañía de Minas Buenaventura, con un acervo de 796,000 onzas de oro y una inversión de US\$ 60 millones en el primer año. Dejar de explotar Celendín haría que salgan a la luz sus proyectos competidores, como Las Bambas, Tía María o Toromocho, que, si bien tienen problemas con sus pobladores, ya han establecido negociaciones y podrían darse acuerdos que dejarían para siempre de lado a Celendín.

3.6. Celendín y sus Referentes

No cabe duda de que la producción mayoritaria de cultivos agrícolas de Celendín descansa sobre las pasturas (rye grass y alfalfa, que tienen el 45% de la producción) y los

tubérculos (la papa es el 25% de la producción agrícola total). Sin embargo, el mayor aporte regional está dado por las habas, tanto en grano seco como en verde (50% - 60%).

Si bien cada uno de los distritos aporta a la producción local, estos no lo hacen de manera homogénea. Existen ciertos distritos que, por sus condiciones territoriales, edafológicas y climáticas, tienen mayores áreas destinadas a ciertos cultivos, de allí que su aporte a la producción de la provincia sea mucho mayor, ya que la productividad (punto tocado más adelante) es muy parecida en toda la provincia.

Por otro lado, el distrito de Celendín distrito tiene la mayor participación en la producción provincial de varios cultivos tradicionales: maíz, trigo, cebada, camote y frijol entre otros, lo mismo que Huasmín en oca, olluco y haba. Otros distritos se especializan en la producción de determinados cultivos; por ejemplo, Oxamarca en papa, Utco en frutales, La Libertad de Pallán y Sorochuco en lenteja, entre otros.

Tabla 17

Participación Distrital en la Producción Provincial de Celendín, por Principales Cultivos

Distrito	Maíz	Trigo	Cebada	Papa	Camote	Oca	Olluco	Frijol	Arveja	Lenteja	Haba	Rye Grass	Palta	Limón	Platano
Celendin	24.00%	26.00%	19.00%	14.00%	28.00%	6.00%	11.00%	28.00%	18.00%	8.00%	12.00%	1.00%			14.00%
Chumuch	7.00%	8.00%	5.00%	4.00%	12.00%	13.00%	3.00%	6.00%	6.00%	7.00%	4.00%	1.00%			18.00%
Cortegana	8.00%	5.00%	6.00%	7.00%	36.00%	11.00%	12.00%	5.00%	9.00%	12.00%	7.00%	1.00%			20.00%
Huasmín	14.00%	14.00%	17.00%	15.00%		17.00%	17.00%	19.00%	17.00%	8.00%	26.00%	25.00%			
Jorge Chavez	2.00%	1.00%	1.00%	0.20%		0.30%	0.30%	2.00%	1.00%		1.00%	0.30%			
Jose Galvez	4.00%	3.00%	2.00%	3.00%		3.00%	3.00%	6.00%	4.00%		5.00%	9.00%			
La Libertad de Pallán	9.00%	9.00%	7.00%	8.00%	12.00%	12.00%	14.00%	7.00%	8.00%	21.00%	6.00%	9.00%	42.00%		19.00%
Miguel Iglesias	6.00%	10.00%	12.00%	12.00%		6.00%	8.00%	5.00%	10.00%	10.00%	6.00%	2.00%			
Oxamarca	5.00%	12.00%	12.00%	17.00%		8.00%	9.00%	9.00%	11.00%	14.00%	13.00%	5.00%			
Sorochuco	11.00%	10.00%	14.00%	10.00%		16.00%	13.00%	10.00%	11.00%	20.00%	14.00%	16.00%			
Sucre	5.00%	3.00%	3.00%	11.00%		6.00%	9.00%	4.00%	3.00%		5.00%	29.00%			
Utco	6.00%	1.00%	1.00%	0.40%	12.00%	0.50%	0.60%	0.40%	0.50%		0.30%	0.30%	58.00%	100.00%	30.00%

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de la Provincia de Celendín, por CEDEPAS Norte, 2009.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores.

El propósito de esta matriz es señalar como esta una organización con respecto a sus competidores, todos estos del mismo sector, para que a partir de esta información se puedan sacar estrategias. Las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización: cuatro es igual a una fortaleza mayor, tres es igual a una fortaleza menor, dos es igual a una debilidad menor, y uno es igual a una debilidad mayor. A si mismo se selecciona una cantidad entre seis y dos ce factores clave de éxito, ya que si contamos con más de doce, atomizaría los pesos, aumentando su subjetividad, y contar con menos de seis concentraría en algunos factores, pesos que realmente no merecen (D'Alessio, 2015).

Tabla 18

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Celendín		Jaén		Cajamarca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Gestión de recursos hídricos	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22
2 Aprovechamiento de tierras de cultivo	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
3 Estructura vial	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
4 Infraestructura vial (carreteras)	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Apertura a la actividad comercial	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
6 Gestión turística	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
7 Competencia de las autoridades	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
8 Aprovechamiento de la producción no tradicional	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9 Gestión medioambiental	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
10 Gestión del presupuesto	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
	1.00		2.18		2.71		2.88

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Del mismo modo, en esta matriz se trabaja con los factores claves del éxito de la matriz del perfil competitivo, esta nos servirá para tener como referencia de la misma industria, pero no se debe competir con ellas (D'Alessio, 2015).

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Celendín		Lima		Santiago	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Gestión de recursos hídricos	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
2 Aprovechamiento de tierras de cultivo	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Estructura vial	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
4 Infraestructura vial (carreteras)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Apertura a la actividad comercial	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Gestión turística	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7 Competencia de las autoridades	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
8 Aprovechamiento de la producción no tradicional	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
9 Gestión medioambiental	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
10 Gestión del presupuesto	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
	1.00		2.18		3.40		3.71

3.8. Conclusiones

Luego del análisis PESTE y de cuantificar los resultados en la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, se puede concluir que las estrategias actuales no están respondiendo de una forma adecuada a las oportunidades o las amenazas, ya que las

oportunidades no se están aprovechando y las amenazas no se están neutralizando. El resultado de la Matriz devaluación de Factores Externos MEFE no está por encima del promedio, por lo tanto se deben implementar y desarrollar estrategias para que se logre un verdadero aprovechamiento de las oportunidades y una respuesta y preparación para poder responder a las amenazas de forma correcta.

La población del país está inmersa en una desconfianza que cada vez va en aumento respecto de los poderes políticos, y esto se centra más en los gobiernos regionales, con denuncias de corrupción por el manejo del dinero de cánones mineros. En los últimos meses se ha notado una desaceleración de la economía debido a la falta de aplicación de políticas que ayuden a dinamizar la economía nacional: solo se atina a aplicar políticas de momento o de emergencia. La deserción escolar y la migración a Cajamarca están haciendo que la provincia de Celendín tenga una baja población.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008), el siguiente capítulo aborda la evaluación interna de la organización. Por consiguiente, se hace el análisis desde la parte interna de la municipalidad de Celendín, desde su administración, infraestructura, finanzas, recursos humanos, sistema de información y tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobierno regional de Cajamarca es el encargado de dirigir la región en cumplimiento a la Ley 27867, llamada Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Dicha norma establece las competencias o responsabilidades que son de competencia exclusiva o compartida con el gobierno central y con los municipios locales. La norma indica que “los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo, así como garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”.

En la actualidad, la municipalidad de Celendín cuenta con 12 distritos, una población de 88,508 habitantes, y el alcalde electo el Jorge L. Urquia Sánchez para el período 2015 - 2018. El artículo II del título preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, dice que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, todo esto para ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

En el aspecto normativo, la actual gestión de la Municipalidad Provincial de Celendín, ha promovido durante su período, dos importantes procesos de planificación: el actual proceso de desarrollo concertado y el Plan de Ordenamiento Territorial mediante aprobación

con Ordenanza Municipal N° 08-2007/MPC. Este último se encuentra en proceso de coordinación e implementación. Por otro lado, el proceso de descentralización exige la reestructuración orgánica y administrativa de los gobiernos subnacionales, que merece una adecuada designación de recursos para la incorporación e implementación de oficinas y personal, así como la adecuación de los instrumentos de gestión.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La región Cajamarca tiene a la minería y la ganadería como actividades principales, que en el año 2017 han logrado la denominación de origen en el país. Las exportaciones polimetálicas han tenido un incremento respecto de años anteriores. Por otro lado, el aprovechamiento del potencial minero de Cajamarca requiere, como corresponde, un balance entre la explotación minera y la sostenibilidad medioambiental. La actividad minera en Cajamarca, al igual que en ciertas regiones del resto del país, viene enfrentando cuestionamientos referidos a su sostenibilidad medioambiental y su impacto sobre actividades como la agricultura, sustentada en la percepción de que la ejecución de proyectos mineros comprometería la disponibilidad o calidad del agua.

En la provincia de Celendín se produce carne de tipo vacuno, ovino, porcino, de aves y de cuy, además de leche y lana. En cuanto a los distritos, Huasmín, Celendín y Sorochuco concentran más de la mitad (51%) de la producción de carne de vacuno; Celendín el 38% de la producción total de la carne de ovino y cerca de la mitad (49%) de la producción de carne de porcino; Utcó y la Libertad de Pallán el 57% de la producción de carne de ovino; Celendín, Huasmín y Sorochuco el 55% de la producción de carne de aves, y Huasmín, Celendín, Sorochuco y Cortegana el 57% de la producción de carne de cuy. En cuanto a la producción de lana, Huasmín, Sorochuco, Oxamarca, La Libertad de Pallán y Miguel Iglesias producen el 71% de la producción total de la provincia.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los establecimientos de salud en la provincia de Celendín suman un total de 35, de los cuales 22 son puestos de salud, y su distribución abarca el total de los distritos, salvo Miguel Iglesias, donde el único tipo de establecimiento es un centro de salud. Por otro lado, el mayor número de establecimientos se encuentran ubicados en los distritos de Celendín, Cortegana y Huasmín, con seis cada uno. Las instalaciones del hospital y de la RED de Salud III se ubican en la ciudad capital. Como producto de la limitada infraestructura y cobertura en salud, la municipalidad provincial de Celendín y las municipalidades distritales de Chumuc, Cortegana, Huasmín y Sucre asumen el costo administrativo y operativo de puestos de salud agregados, que suman un total de ocho establecimientos.

4.1.4. Finanzas y contabilidad del Municipio (F)

Los ingresos que percibe la municipalidad del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) que es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país, esta no puede ser menor a 8 UIT, tenemos también el canon con una participación de aproximadamente 33 millones para Cajamarca el cual se distribuye, de igual manera ante una problemática de no dejar operar a las mineras, estas podrían declararse en pérdida y así no pagar el canon. Ministerio de Economía y finanzas (2008) Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/fondo-de-compensacion-municipal-foncomun>.

4.1.5. Recursos humanos de la Municipalidad (H)

La municipalidad de Celendín está a cargo del Sr. Alcalde Jorge Luis Urquía Sánchez, quien fue elegido para el periodo 2014 al 2018, junto con ocho regidores, que conforman el

consejo municipal, luego se encuentra la Gerencia Municipal que está a cargo de otras cuatro gerencias, las cuales son la Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia de Administración Tributaria. El cargo del alcalde dirige directamente seis funciones, la plataforma provincial de defensa civil, el comité provincial de seguridad ciudadana, consejo de coordinación local provincial, consejo ejecutivo del medio ambiente, junta de delegados vecinales, comité municipal por los derechos del niño y del adolescente, y el comité de administración del vaso de leche. Las oficinas de imagen institucional, secretaria general, oficina general de administración, oficina de asesoría jurídica y la oficina de planificación y presupuesto están conducidas directamente por la gerencia municipal.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El distrito de Celendín tiene presencia en el mundo informático con su página principal www.municelendin.gob.pe, en la cual puede encontrarse información de la municipalidad, organigrama, tributaria, turismo, últimas noticias de obras y ayuda social. Además, también existen otras páginas web que se dedican más al desarrollo del turismo en el lugar y destacan su infraestructura, sus fiestas y sus paisajes.

Aunque todavía no se ha desarrollado la presencia de telefonía fija en todos los distritos de Celendín, la telefonía celular es la que más rápido está avanzando con la presencia de dos operadores importantes: Claro y Movistar, con una constante instalación de antenas para ampliar la cobertura de su señal a todos los distritos de la provincia de Celendín. En cuanto a la velocidad de internet con la que se cuenta, aún es de media a baja en comparación con la capital del país.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para mejorar el índice económico productivo, la agricultura debe presentar un incremento de la producción local con valor agregado, así como mejores tecnologías propias

revaloradas y en uso. Al año 2018, los productores han rescatado, mejorado y aplican conocimientos y tecnología local en cada actividad económica.

- Registro de la Agencia Agraria del MINAG.
- Existe un inventario de tecnologías productivas de la provincia.
- Apoyo del MINAG.
- Apoyo de ONG.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como se muestra en la Tabla 20, en la matriz de evaluación de factores internos de la provincia de Celendín intervienen 10 factores determinantes de éxito. A cada factor se le asignó un peso relativo, dependiendo de su incidencia en la actividad de la provincia. La suma de todos los pesos asignados a los factores de las fortalezas y las debilidades debe ser igual a 1.0. Los valores otorgados entre 1 y 4 representan el grado de presencia de fortalezas y debilidades, ya sean mayores o menores.

El valor de 2.37 manifiesta que las fortalezas pueden desarrollarse y las debilidades deben ser superadas y potencializadas para minimizar su impacto, ver tabla 20.

4.3. Conclusiones

Luego de haber desarrollado el análisis AMOFHIT e identificar y definir las fortalezas y debilidades más relevantes, encontramos la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, en donde el puntaje obtenido se encuentra por debajo del promedio, lo que caracteriza a las organizaciones que son internamente débiles. Teniendo en cuenta lo anterior, la dirección debe desarrollar estrategias internas que permitan aprovechar las fortalezas y responder de forma adecuada a las debilidades, contribuyendo en la generación y desarrollo de elementos que fortalezcan la competitividad y la productividad.

Luego de realizar el análisis interno de Celendín, se observa que cuenta con una organización administrativa acorde con el gobierno municipal, tiene mucho potencial en

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Sector minero con gran potencial	0.10	3	0.30
2	Acceso a diversidad de cultivos	0.09	3	0.27
3	Disponibilidad de tierras para mejora agrícola	0.08	3	0.24
4	Potencial de desarrollo en el mercado de leche y derivados	0.12	4	0.48
5	Potencial de desarrollo turístico	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.49		1.69
Debilidades				
1	Infraestructura vial agrícola con acceso deficiente	0.11	1	0.11
2	Baja productividad de los sectores comerciales	0.12	1	0.12
3	Acceso a financiamiento lento	0.08	2	0.16
4	Escaso conocimiento de tecnificación	0.09	2	0.18
5	Pobreza extrema	0.11	1	0.11
	Subtotal	0.51		0.68
	Total	1.00		2.37

productos no tradicionales y un gran atractivo turístico. Entre las principales actividades comerciales están el comercio y la agricultura. En cuanto al turismo, se dispone de un gran atractivo no bien utilizado y que sin embargo es reconocido en el país. A su vez, posee una marca que está tratando de posicionarse también nacionalmente. En cuanto al aspecto financiero, en Celendín el presupuesto ejecutado es mínimo: no se distribuye parte del presupuesto para la inversión y generación de nuevas tecnologías. Tal es el caso de las exportaciones, que en su mayoría son tradicionales, lo que representa una gran debilidad.

Capítulo V: Intereses de Celendín y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Celendín

En el presente capítulo se desarrollan los intereses de Celendín, que junto a la teoría tridimensional de Hartmann (F. Hartmann, 1983) serán la base para la formulación de los objetivos de largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítems permiten profundizar en los fines que persigue toda organización para tener éxito en los mercados en los que compete; es así que a partir de los intereses y basados en la visión de la organización se establecen los objetivos a largo plazo.

Los intereses de Celendín deben estar focalizados en los siguientes aspectos:

Salud. La infraestructura y la cobertura son limitadas y existe una inequitativa distribución de los establecimientos de salud. Los índices de mortalidad infantil y de desnutrición crónica en menores de 5 años son elevados: incluso se encuentran por encima de los índices departamentales, como se puede apreciar en la Tabla 21.

Es fundamental intensificar las políticas de apoyo a la salud regional, estructurando y fortaleciendo los programas que deben llegar a gran parte de la población, intensificando aquellos que hagan referencia a la prevención y prácticas adecuadas para mejorar los niveles de salud actuales. Ello permitirá lograr una mejor calidad de vida, aportando y contribuyendo al desarrollo de los factores productivos.

Servicios básicos. Los servicios básicos son indispensables para el desarrollo del ser humano, por lo tanto es indispensable acceder a los servicios de agua, servicios higiénicos y de electricidad para mejorar los elevados indicadores de pobreza en la región de Celendín, tal como puede apreciarse en la Tabla 22.

Es fundamental incrementar el acceso a los servicios básicos, principalmente en las zonas rurales, permitiendo un crecimiento y desarrollo adecuado del núcleo familiar, mejorando su ambiente, propiciando niveles de salud adecuados, reduciendo la probabilidad

Tabla 21

Tasa de Mortalidad Infantil, Tasa Global de Fecundidad 2007 y Desnutrición Crónica 2009, según Departamento, Provincia y Distrito

Departamento, provincia y distrito	Tasa de Mortalidad Infantil ^{1/} 2007	Tasa Global de Fecundidad ^{2/} 2007	Desnutrición Crónica en Menores de 5 años ^{3/} (Patrón OMS) 2009
CAJAMARCA	21,8	2,8	39,8
CAJAMARCA	22,6	2,3	34,3
CAJAMARCA	22,0	2,2	24,0
ASUNCION	23,8	2,4	48,6
CHETILLA	24,5	2,7	52,8
COSPAN	24,6	2,6	51,3
ENCAÑADA	23,3	2,3	49,0
JESUS	24,1	2,5	49,8
LLACANORA	23,0	2,4	45,3
LOS BAÑOS DEL INCA	22,5	2,3	36,9
MAGDALENA	23,6	2,4	46,7
MATARA	23,8	2,5	45,2
NAMORA	24,3	2,5	50,1
SAN JUAN	24,4	2,5	47,7
CELENDIN	31,3	3,1	47,3
CELENDIN	30,6	2,9	39,3
CHUMUCH	32,5	3,3	51,8
CORTEGANA	31,8	3,0	52,3
HUASMIN	31,6	3,1	50,6
JORGE CHAVEZ	31,8	3,1	39,6
JOSE GALVEZ	30,7	2,8	41,6
MIGUEL IGLESIAS	31,5	3,1	50,5
OXAMARCA	31,4	3,2	50,1
SOROCHUCO	31,2	3,1	49,7
SUCRE	31,8	3,2	47,7
UTCO	33,4	3,4	45,2
LA LIBERTAD DE PALLA	31,4	3,1	49,2

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007 y 2009.

de contraer enfermedades y mejorando las capacidades productivas y psicosociales. La región presenta una deficiencia en servicios básicos, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 22

Indicadores Sociales - Desarrollo Social

País, Departamento y Provincia	Desarrollo Social	
	Pobreza (%)	Población con más de dos NBI (%)
Peru	34,80	7,70
Región Cajamarca	56,00	10,70
Provincia Cajamarca	44,50	12,30
Provincia Celendín	66,30	25,00

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009.

Tabla 23

Indicadores Sociales - Servicios Básicos

País, Departamento y Provincia	Servicios Básicos		
	Población sin alumbrado público (%)	Población sin agua (%)	Población sin desagüe (%)
Peru	23,9	42,7	49,4
Región Cajamarca	59,6	41,7	76,9
Provincia Cajamarca	35,5	20,4	57,9
Provincia Celendín	64,6	39,8	82,1

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009.

Educación. Es un aspecto de gran importancia para el desarrollo y sostenibilidad de las regiones. La tasa de analfabetismo en la región es alta; es indispensable reducirla, dirigiendo los mayores esfuerzos a las zonas rurales y a las mujeres, en donde se encuentran los mayores índices de analfabetismo, como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Tasa de Analfabetismo según Departamento, Provincia y Distrito 2007

Departamento, provincia y distrito	Tasa de analfabetismo		
	Nacional	Sexo	
		Hombre	Mujer
Perú	7,10	3,60	10,60
Región Cajamarca	17,10	8,50	25,50
Provincia Cajarma	18,80	5,70	21,50
Distrito Cajamarca	8,90	3,50	14,00
Provincia Celendin	18,60	10,00	26,60
Distrito Celendin	11,50	6,10	16,20
Distrito Chumuch	17,60	11,60	23,70
Distrito Crtejana	26,60	16,40	36,70
Distrito Huasmin	25,60	12,60	37,90
Distrito Jorge Chavez	6,20	3,20	9,30
Distrito José Galvez	12,50	6,50	17,60
Distrito Miguel Iglesias	20,30	10,20	29,70
Distrito Oxamarca	15,90	9,10	22,80
Distrito Sorochuco	27,00	13,80	39,10
Distrito Sucre	13,60	6,70	20,20
Distrito Utco	18,60	13,60	24,50
Distrito La Libertad de Pallan	21,20	10,90	31,30

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009.

La infraestructura debe ser ampliada y mejorar la existente, considerando la alta presencia de gente joven. Ello ofrecerá la posibilidad de un mayor acceso de la población analfabeta a culminar sus estudios primarios.

Agricultura. Es preciso fortalecer aquellos cultivos que representan una alta rentabilidad y una importante generación de empleo. Entre ellos destacan algunos frutales y hierbas aromáticas con potencial de exportación y pastos. Se necesita mejorar la

productividad y búsqueda de nuevos mercados para facilitar la comercialización de los productos y la mejora en los precios.

También se propone incrementar el componente tecnológico en el desarrollo de las cosechas, al igual que en la conservación y selección de los productos, en búsqueda de altos estándares de calidad.

Pecuaria. La actividad pecuaria se focaliza en pequeñas crianzas de ganado vacuno lechero y de vacunos de tracción. También se crían bajo sistemas tradicionales animales menores, que son una fuente económica importante de las familias.

Las tecnologías agropecuarias tradicionales se usan especialmente en las zonas altas y rurales, con una competitividad baja —lo que disminuye sus oportunidades en los diferentes mercados y tienen índices bajos de producción, por ejemplo en el sector lechero.

La región tiene una importante producción de carne, principalmente ganado vacuno. Es importante adoptar prácticas y tecnología moderna, con adecuados controles sanitarios y optimización en los procesos alimentarios, al igual que mejorar el repoblamiento de los nuevos animales que se requiera, buscando las razas más adecuadas para obtener un alza en la productividad en la producción de carne y leche y, por lo tanto, mejores índices de rentabilidad.

Es preciso fortalecer las actividades relacionadas con los tejidos para aprovechar mejor la producción de lana, generando productos de buena calidad que puedan ser comercializados en diferentes mercados.

Turismo. La zona presenta una deficiencia en la infraestructura de servicios turísticos y un déficit de oferta turística competitiva y sostenible, con una mala calidad en los servicios de atención al turista. La región tiene importantes recursos turísticos, que deben ser comercializados generando propuestas de valor atractivas para los clientes potenciales. Se

recomienda mejorar la infraestructura de los servicios turísticos en búsqueda de una descentralización y baja concentración de la capital.

En la Tabla 25 se muestra que, en la modalidad de pernoctaciones, la provincia de Celendín participa con un resultado inferior al 2% respecto del total regional, con una participación superior al 75% de la provincia de Cajamarca.

Tabla 25

Región Cajamarca: Flujo Turístico Nacional y Extranjero en los Establecimientos de Hospedaje por Meses según Provincia y Modalidad 2007 (personas)

Modalidad	2007											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Pernoctaciones												
Total	23.724	25.286	26.320	24.556	19.947	23.237	24.828	21.906	21.958	23.906	20.241	20.236
Nacional	22.179	23.924	24.880	23.387	4.390	6.129	5.383	5.296	4.904	5.133	4.503	4.252
Extranjero	1.545	1.362	1.440	1.169	15.557	17.108	19.445	16.610	17.054	18.773	15.738	15.984
Cajamarca												
Total	14.842	15.512	15.460	14.811	15.795	17.191	18.499	18.934	18.531	23.709	18.866	17.448
Nacional	13.406	14.363	14.213	13.777	14.783	15.380	16.704	16.955	17.120	21.923	17.272	16.150
Extranjero	1.436	1.149	1.247	1.034	1.012	1.811	1.795	1.979	1.411	1.786	1.594	1.298
Celendín												
Total	567	468	485	527	495	586	568	304	388	302	71	567
Nacional	560	428	463	521	475	578	521	297	377	300	71	549
Extranjero	7	40	22	6	20	8	47	7	11	2	-	18

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009.

Minería. La actividad minera tiene un gran potencial, ya que existen yacimientos de minería metálica y no metálica sin explotar. Esto genera una gran oportunidad para actividades tales como la construcción, contribuyendo al incremento en los ingresos y a la generación de empleo. Se requiere una inclusión social en los proyectos actuales y aquellos a desarrollar, para que la población perciba los beneficios e identifique objetivos comunes que faciliten su desarrollo y sostenibilidad.

Infraestructura vial. La infraestructura vial es uno de los ejes centrales para el desarrollo y crecimiento de la región. La red vial es insuficiente, por lo que se buscará su incremento y mejora significativa. Esto generará importantes beneficios en diferentes sectores, como el agrícola, pecuario, turismo y minería, entre otros, con un aporte a la generación de empleo y una mejora en diversos factores productivos.

Empleo. La Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia se concentra fuertemente en actividades primarias, principalmente la agricultura y la ganadería. La búsqueda de mecanismos que incrementen la participación en las actividades secundarias y terciarias es fundamental para mejorar las condiciones económicas y sociales de la población.

En la Tabla 26 se muestran las principales actividades económicas de las municipalidades. En la provincia de Celendín destacan la agricultura y la ganadería, con una gran debilidad en actividades de industria, construcción y turismo.

Tabla 26

Región Cajamarca: Municipalidades que Informaron sobre las Principales Actividades Económicas que se Desarrollan en el Distrito, 2007

Depart., Prov.,Dist.	Principales Actividades Económicas								
	Agricultura	Ganadería	Minería	Industria	Construcción	Turismo	Artesanía	Comercio, restaurantes y hoteles	Transportes y comunicaciones
Dpto Cajamarca	125	113	5	2	4	4	33	33	10
Prov. Cajamarca	12	8	1	-	-	1	3	7	-
Prov. Cajabamba	4	4	1	-	-	1	-	1	-
Prov. Celendín	12	12	-	-	-	-	4	2	1
Prov. Chota	19	18	1	-	-	-	7	3	2
Prov. Contumaza	8	6	1	-	-	-	3	2	2
Prov. Cutervo	13	15	0	-	-	-	1	4	2
Prov. Hualgayoc	3	3	1	-	-	-	1	-	-
Prov. Jaén	12	11	-	2	-	-	-	4	-
Prov. San Ignacio	7	4	-	-	-	-	1	3	2
Prov. San Marcos	7	6	-	-	-	-	4	2	-
Prov. San Miguel	13	13	-	-	2	-	4	1	1
Prov. San Pablo	4	4	-	-	1	1	1	1	-
Prov. Santa Cruz	11	9	-	-	1	1	4	3	-

Nota. Tomado de Ley de Registro de Municipalidades, por INEI, 2007, (https://www.inei.gob.pe/media/archivos/Ley_27563.pdf)

Como vemos, la población ocupada por rama de actividad tiene una alta participación en actividades de agricultura, pesca y minería y una baja participación en actividades relevantes, como la manufactura, la construcción, el comercio, el transporte y las comunicaciones, como se puede apreciar en la Tabla 27.

Tabla 27

Región Cajamarca: Población Ocupada Censada en Edad de Trabajar de 14 y más Años de Edad, por Rama de Actividad, según Provincia y Área de Residencia, 2007

Provincia y área de Residencia	Rama de actividad							
	Total	Agricultura/ Pesca / Minería	Manufactura	Construcción	Comercio	Transporte y Comunicaciones	Otros Servicios 1/	No especificados
Total Cajamarca	433.922	248.009	25.076	17.968	31.035	16.511	79.968	15.355
Urbana	163.328	28.706	10.654	11.344	25.479	13.432	64.104	9.609
Rural	270.594	219.303	14.422	6.624	5.556	3.079	15.864	5.746
Provincia								
Celendín	23.527	14.463	1.513	772	1.463	494	3.981	841
Urbana	7.112	1.317	603	474	1.206	411	2.826	275
Rural	16.415	13.146	910	298	257	83	1.155	566

1/ Administración Pública, Defensa, Planes de Seguridad Social, Enseñanza, Actividades de Servicio Sociales y de Salud, Servicios Comunitarios, Sociales y Personales, Hogares Privados con servicio doméstico, organizaciones y órganos extraterritoriales.

Nota. Tomado de compendio Estadístico Departamental de Cajamarca, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007.

5.2. Potencial de Celendín

El potencial de la provincia de Celendín se puede ver representado en diferentes sectores; en algunos de ellos se requiere un mayor desarrollo o mejora en los factores de producción e incrementos en la especialización, así como la implementación de procesos tecnológicos nuevos y mejores mecanismos de comercialización, que permitan la búsqueda de nuevos mercados y una mayor penetración en los ya existentes. Siendo los siete dominios del potencial los siguientes.

5.2.1 Demográfico.

De acuerdo al censo del año 2007 el número de habitantes en la provincia de Celendín fue de 88508, donde la mayoría vive en zonas rurales fuera de la ciudad.

Otro punto importante es la tasa de analfabetismo de la provincia con un 18.6, muy por encima de la media del país que se encuentra en 7.1, y demostrando que por cada 10 hombres analfabetos, existen 26.6 mujeres analfabetas, siendo el distrito de Sorochuco el que cuenta con la tasa más alta de la provincia con 27.0

5.2.2 Geográfico.

La provincia de Celendín se encuentra dentro de la región de Cajamarca, por el norte limita con la provincia de Chota, por el lado este limita con la región Amazonas, para el lado sur limita con la provincia de San Marcos y también con la provincia de Cajamarca, y al lado oeste limita con la provincia de Hualgayoc.

La provincia cuenta con una extensión de 2 641.59 km², y una densidad de 33.51 habitantes por cada kilómetro cuadrado. Con respecto a su clima, es muy variado ya que cuenta con terrenos que van desde los 2000 msnm hasta los 2700 msnm.

5.2.3 Económico.

La principal actividad económica de la provincia de Celendín es la agricultura, seguida de la minería y la manufactura, donde la agricultura represento el 21.5 % del valor agregado bruto de la provincia.

5.2.4 Tecnológico – Científico.

Este es uno de los potenciales que recién esta es sus inicios en la provincia, ya que al ser una provincia que está alejada, y prácticamente con sus 12 distritos comunicados por carreteras de difícil acceso, la tecnología no ha llegado a la mayoría de los habitantes, es por eso que a futuro se visiona crear tecnológicos para crear talento en la propia provincia que despues aplique lo aprendido en sus lugares de origen.

5.2.5 Histórico – Psicológico – Sociológico.

La provincia de Celendín fue fundada en el 19 de diciembre de 1802, y entre la mayoría de sus descendientes actuales provienen de países como Portugal e Israel. La mayoría de sus habitantes son amables, pero aun predomina el pensamiento machista, donde el varon sale a estudiar y trabajar las tierras, y las mujeres no van a estudiar y solo se dedican a labores domésticas.

5.2.6 Organizacional – Administrativo.

La municipalidad de Celendín está a cargo del Sr. Alcalde, junto con ocho regidores, que conforman el consejo municipal, luego se encuentra la Gerencia Municipal que está a cargo de otras cuatro gerencias, las cuales son la Gerencia de Desarrollo Económico y Medio Ambiente, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia de Administración Tributaria. El cargo del alcalde dirige directamente seis funciones, la plataforma provincial de defensa civil, el comité provincial de seguridad ciudadana, consejo de coordinación local provincial, consejo ejecutivo del medio ambiente, junta de delegados vecinales, comité municipal por los derechos del niño y del adolescente, y el comité de administración del vaso de leche. Las oficinas de imagen institucional, secretaria general, oficina general de administración, oficina de asesoría jurídica y la oficina de planificación y presupuesto están conducidas directamente por la gerencia municipal.

5.2.7 Militar – Policial

Dentro de la provincia de Celendín se observa muy poca delincuencia común en las calles, la mayoría de casos provienen hombres que abusan sexualmente de las mujeres, o de hombres que maltratan a las mujeres, y teniendo una realidad machista que es la principal causante de todos estos actos repudiables.

5.3. Principios Cardinales de Celendín

Los principios cardinales facilitan la identificación de las oportunidades y amenazas de la región, influenciadas por terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La concertación entre los representantes de la sociedad civil y las instancias del Estado es fundamental para la consolidación de los procesos democráticos y el desarrollo local. Es de gran importancia la participación ciudadana en la gestión pública dentro de la estructura orgánica de los gobiernos regionales, provinciales y

distritales, con el objetivo de gestionar adecuadamente el presupuesto y dinamizar el desarrollo territorial mediante la implementación de proyectos. La participación ciudadana en la gestión pública contribuye al fortalecimiento de la democracia, la gobernabilidad, la legitimación del gobierno y la puesta en práctica de una gestión pública con transparencia.

La priorización de acciones y proyectos de los gobiernos regionales, provinciales y distritales ha demostrado en los últimos años ser deficiente y no responde a una orientación de invertir el presupuesto en proyectos alineados con los objetivos y los planes estratégicos o programas nacionales. Prevalece una desarticulación entre los procesos de planificación con los de toma de decisiones concertadas, pues las orientaciones políticas han estado por encima del bienestar general. La planificación de las acciones debe ser realizada utilizando como referentes las políticas y objetivos nacionales y los planes de desarrollo de la provincia y la región.

Lazos pasados y presentes. Hasta la primera mitad del siglo pasado, la ciudad de Celendín tuvo un papel articulador entre la costa peruana y la selva, ya que era el paso obligado de la ruta pecuaria. Partiendo de Trujillo y pasando por Cajamarca, llegaba a Balsas en las orillas del Marañón y continuaba hacia Leymebamba, Chachapoyas y otros pueblos de la Amazonía. Esta condición de puerto cambió drásticamente con la apertura de la carretera Olmos-Río Marañón, que conectaba con la marginal de la selva en la década de 1960. En esa misma época comenzó a expandirse en Cajamarca la producción lechera, debido a la demanda de la empresa Nestlé. Celendín, por sus características ecológicas, fue uno de los lugares de mayor éxito. (Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018))

Actualmente Celendín se ha visto afectado por la migración campo-ciudad: recibe a los emigrantes de sus distritos y a su vez es una provincia con alta tasa de emigración hacia otras ciudades, principalmente Cajamarca, Trujillo, Lima y provincias de la selva.

Contrabalance de intereses. El país, como producto de las dinámicas del mercado, tiene un potencial de desarrollo interno y externo que debe fortalecer, y en algunos casos crear, para lo cual es necesario que los gobiernos regionales, provinciales y distritales, con la participación del pueblo, planifiquen la adecuación de sus territorios y procesos productivos mediante la utilización e implementación de la tecnología e infraestructura requerida para incrementar los niveles de productividad y competitividad, generando el incremento de ingresos y mayores oportunidades laborales.

Conservación de los enemigos. Competir con mayores probabilidades de éxito implica preparación, innovación y productividad de los recursos con que se cuenta (D'Alessio, 2013). El desarrollo económico local debe ser orientado por el Estado y los niveles de gobierno, pero adquiere vital relevancia la institucionalización del enfoque de asociación municipal y de mancomunidades, formando procesos voluntarios donde dos municipalidades o más articulen esfuerzos con la finalidad de implementar estrategias de complementación de recursos y capacidades para el desarrollo de las dinámicas económicas y sociales bajo un enfoque territorial. Esto permitirá afrontar limitantes y desarrollar procesos de beneficio común que permitan lograr los objetivos propuestos.

5.4. Matriz de Intereses de Celendín (MIO)

En la Tabla 28 se muestran los principales intereses de la región de Celendín, que son requeridos para un adecuado desarrollo, crecimiento y sostenibilidad acorde con la visión establecida para el año 2027.

Tabla 28

Matriz de Intereses de la Región Celendín

Interés	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar el acceso a los servicios básicos, principalmente en las zonas rurales	Todos los distritos		
Fortalecer el desarrollo y sostenibilidad de los cultivos que representen una alta rentabilidad y una importante generación de empleo		Zonas con potencial	
Incrementar el desarrollo de la infraestructura y mejora de los servicios turísticos		Zonas con potencial	
Estimular la actividad minera, principalmente en los yacimientos que representen un potencial económico y social importante		Zonas con potencial	
Incrementar y mejorar la red vial existente, que permita y facilite el desarrollo y crecimiento de diferentes sectores	Todos los distritos		
Incrementar el número de viviendas dotados con servicios básicos de agua y desagüe	Todos los distritos		
Incentivar los procesos de adquisición de competencias técnicas con capacitaciones que fortalezcan su operación		Zonas con potencial	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo se encuentran alineados con la visión propuesta para la región de Celendín para el año 2027, luego de analizar la situación actual de la región, sus intereses y su potencial, aprovechando las fortalezas y oportunidades e igualmente contrarrestando y disminuyendo de forma adecuada las debilidades y amenazas. Los objetivos propuestos para el año 2027 son los siguientes:

Objetivo de largo plazo OLP 1. El 2027 la minería representará US\$ 4'000,000. El 2017 fue de US\$ 2'000,000.

Comenzando desde la búsqueda de la aceptación de la población sobre las actividades mineras en la región de Celendín, se busca la promoción y fomento de las actividades mineras, tomando en consideración los beneficios mineros de otras provincias, además de generar procesos y canales de comunicación formales con roles imparciales que permitan interactuar a los pobladores con las compañías mineras. Se gestionará la descentralización de las actividades de las ONG's en Cajamarca, que permita a la región de Celendín se beneficie

del presupuesto y beneficios que estas organizaciones sin fines de lucro, otorgan a las comunidades y distritos de la región, además de fomentar la participación de la población en las diferentes actividades directas e indirectas que mueven a la minería.

Objetivo de largo plazo OLP 2. El 2027 el turismo representará US\$ 8'800,000. El 2008 fue de US\$ 2'200,000.

Con el fin de conectar los principales distritos de la provincia de Celendín, donde se centra tanto la producción agrícola, ganadera y lugares turísticos, es que se piensa que para impulsar el desarrollo de estos lugares, estos deben tener vías de acceso más fáciles, para facilitar el comercio y el traslado de personas, tanto foráneas como locales.

Objetivo de largo plazo OLP 3. El 2027 la producción agrícola representará US\$ 10'000,000. El 2012 fue de US\$ 2'400,000.

La provincia de Celendín al contar con un clima de sierra, es favorable para sembrar productos de los cuales se puede aprovechar su ganancia por volumen, la tecnificación del riego y la compra de semillas mejoradas que incrementen la producción por hectárea llevara a incrementar el poder adquisitivo de los agricultores, lo cual impactara directamente en la economía de las familias de los diferentes distritos de Celendín, además de buscar una producción a escala con la unión de los diferentes agricultores en asociaciones que los lleven a buscar más ventajas como conjunto.

Objetivo de largo plazo OLP 4. El 2027 tendrán acceso a agua potable 61,200. El 2007 fue de 39,400 personas.

Actualmente solo el 45% de la población cuenta con servicios de agua potable y desagüe en sus viviendas, se busca lograr un 70% con la optimización de los proyectos de agua potable de inversión municipal y regional, fomentando comisiones participativas de auto gestión comunal en la identificación de necesidad de agua potable.

5.6. Conclusiones

La región de Celendín cuenta con un potencial significativo en diferentes sectores, los cuales debe desarrollar y fortalecer, para que los mercados en los que se encuentra tengan preferencia por sus productos y servicios; siendo fundamental aquellos que representen un mayor impacto y beneficio para la población, mejorando la calidad y condiciones de vida de los habitantes. Las oportunidades y fortalezas existentes se deben maximizar para alcanzar un desarrollo sostenible, índices adecuados de competitividad y mejora en sus diferentes factores productivos, que conlleven a mejorar de forma importante los indicadores de productividad.

Las mejoras en la calidad de vida de la población mediante un mayor acceso a los servicios básicos, disminución del nivel de analfabetismo, al igual que nuevas y mayores oportunidades laborales, la aceptación a las inversiones mineras permitirán que la región encuentre mejores condiciones sociales y económicas y que resulte atractiva para las nuevas generaciones y para aquellos que consideren a Celendín como una fuente de recursos importantes que faciliten la generación de una dinámica económica bajo condiciones sociales adecuadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es las más importantes que se utiliza en el proceso estratégico. Fue creada por Weirich (D'Alessio, 2015) como una herramienta de análisis situacional. En su desarrollo se generan estrategias, haciendo el análisis respectivo del entorno y la competencia con insumos provenientes de las matrices EFI y EFE.

Tabla 29

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

		Fortalezas - F	Debilidades - D
MATRIZ MFODA		1 Disponibilidad de áreas para forestación y recuperación de la flora. Altos niveles de stock de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa).	1 Alta parcelación de la tierra, 74% tienen tierras menores o iguales a 3 hectáreas.
		2 Existencia de yacimientos mineros y denuncios para su explotación.	2 Alto número de personas que no cuentan con ningún tipo de servicio higiénico.
		3 Condiciones bioclimáticas favorables para el desarrollo de la actividad agrícola.	3 Bajos niveles de abastecimiento de agua por red pública.
		4 Principales elaboradores de chocolate de taza, quesos y productos lácteos.	4 Presencia de altos índices de hogares con hacinamiento.
			5 Bajos niveles de pastos cultivados.
Oportunidades	FO - Explorar	DO - Busque	
1 Existencia de IEGECOM, bajo responsabilidad de la municipalidad.	FO1 Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	DO1 Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	
2 Existencia de stock de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa).	FO2 Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F5, O2, O3).	DO2 Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	
3 Permanencia de instituciones externas de apoyo a la gestión y uso del agua.	FO3 Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	DO3 Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).	
4 Mejoramiento de la carretera Celendín-Cajamarca.	FO4 Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4).	DO4 Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	
Amenazas	FA - Confronte	DA - Evite	
1 Condiciones climatológicas, que afectan las vías y el tráfico.	FA1 Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	DA1 Evitar cultivos ineficientes a las condiciones climatológicas adversas. (D1, D5, A1, A2, A3).	
2 Presencia de plagas en cosechas.	FA2 Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	DA2 Mejorar las campañas de fumigación en cosechas (D1, D5, A1, A2).	
3 Incremento de productos sustitutos.	FA3 Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada y la minería ilegal (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3).	DA3 Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	

Las estrategias resultarán en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO-Explorar) utilizan las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente elaborar estrategias para aprovechar la situación; debilidades y oportunidades (DO-Busque) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades; fortalezas y amenazas (FA-Confronte) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas; y debilidades y amenazas (DA-Evite) mejoran las debilidades y evitan las amenazas (D'Alessio, 2015).

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

Esta matriz se usa para determinar la apropiada postura estratégica. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2015).

Luego del análisis en la matriz PEYEA el vector que resulta cae en el cuadrante Agresivo, esta postura resulta de un fuerte potencial por explotar y su fortaleza para hacer las industrias, con un turismo incipiente, una minería que aún no explota en la provincia, y un fuerte potencial a nivel agropecuario, donde se busca la tecnificación, y hacer una economía de escala para poder hacer más eficientes los cultivos.

Tabla 30

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	2. Retorno de la inversión	
2. Tasa de inflación	5	3.2.- Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda	3	3.3.- Liquidez	
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	2.4. Capital requerido versus capital disponible	
5. Barreras de entrada al mercado	4	5.5. Flujo de caja	
6. Rivalidad presión competitiva	2	2.6. Facilidad de salida del mercado	
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	2.7. Riesgo involucrado en el negocio	
8. Presión de productos sustitutos	4	5.8. Rotación de inventarios	
		4.9. Uso de economías de escala y de experiencia	
Promedio:	-2.63	3.11	Promedio:
Factores determinantes de la fortaleza de la industria		Factores determinantes de la ventaja competitiva	
1. Potencial de crecimiento	4	3.1. Participación de mercado	
2. Potencial de utilidades	4	5.2. Calidad del producto	
3. Estabilidad financiera	3	2.3. Ciclo de vida del producto	
4. Conocimiento tecnológico	3	4.4. Ciclo de reemplazo del producto	
5. Utilización de recursos	3	3.5. Lealtad del consumidor	
6. Intensidad de capital	5	4.6. Utilización de la capacidad de los competidores	
7. Facilidad de entrada al mercado	5	3.7. Conocimiento tecnológico	
8. Productividad /utilización de la capacidad	3	2.8. Integración vertical	
9. Poder de negociación de los productores	6	3.9. Velocidad de introducción de nuevos productos	
Promedio:	4.00	-2.78	Promedio:

Vectores que resultan de la Matriz PEYEA:

$$\text{Eje X} = (\text{VC} + \text{FI}) = 1.22$$

$$\text{Eje Y} = (\text{FF} + \text{EE}) = 0.48$$

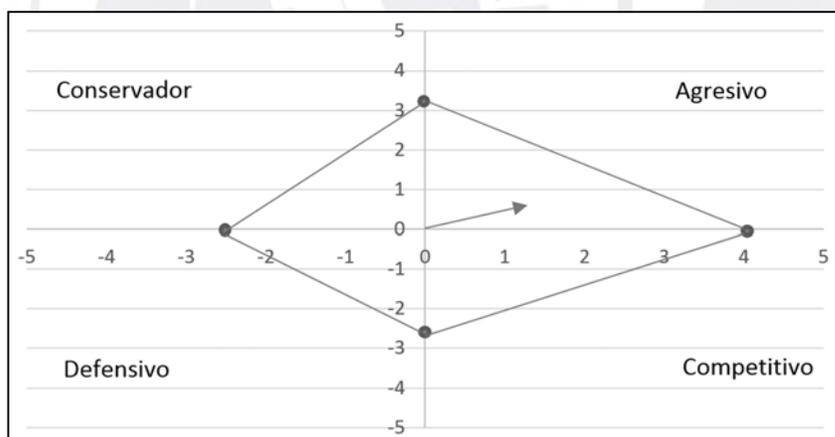


Figura 4. Matriz PEYEA de Celendín.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Boston Consulting Group (MBCG) tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa a la industria y la generación de

efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015).

En el caso de Celendín, los productos tienen una alta tendencia al cuadrante *Interrogación*, ya que su participación en el mercado es baja. Es importante el desarrollo de estrategias que permitan llevar una gran variedad de productos a convertirlos en *Estrella*, permitiendo un desarrollo estable y sostenible de la región.



Figura 5. Matriz BCG de Celendín.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Los factores internos están orientados hacia la innovación de productos, control de calidad, patentes y calidad de productos, mientras que las externas se orientan a nuevos mercados mediante la salida de los productos a nivel nacional por la nueva infraestructura vial a realizarse en la provincia de Celendín. Es importante identificar y seleccionar claramente los productos que es preciso desarrollar y fortalecer, para dirigir un gran esfuerzo en la estructuración e implementación de las estrategias que permitan a la región ofrecer productos competitivos que contribuyan de manera significativa con el crecimiento y desarrollo de la región.

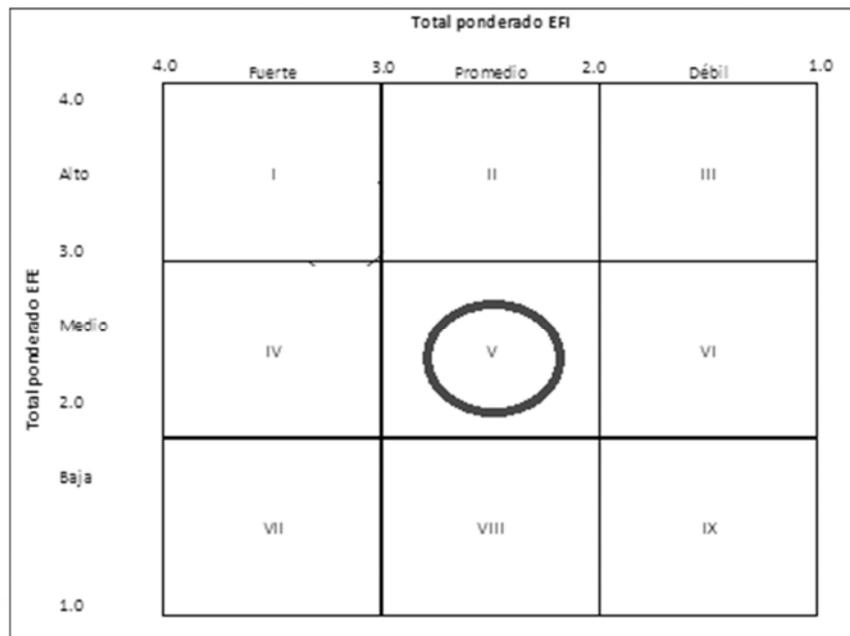


Figura 6. Matriz IE de Celendín.

La matriz MEFE y MEFI nos pondera el cuadrante donde la provincia de Celendín debe estar posicionada, así mismo la podemos ubicar en el cuadrante (V) donde se tiene una prescripción de retener y mantener, de tal manera que las estrategias producidas de esta matriz son: las de penetración en el mercado y el desarrollo de productos, con el fin de desarrollarse selectivamente para mejorar en los cuatro objetivos de nuestra investigación como lo es la minería, el turismo, la producción agrícola y el acceso a agua potable.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de una organización se define en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento y la posición competitiva en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2015).

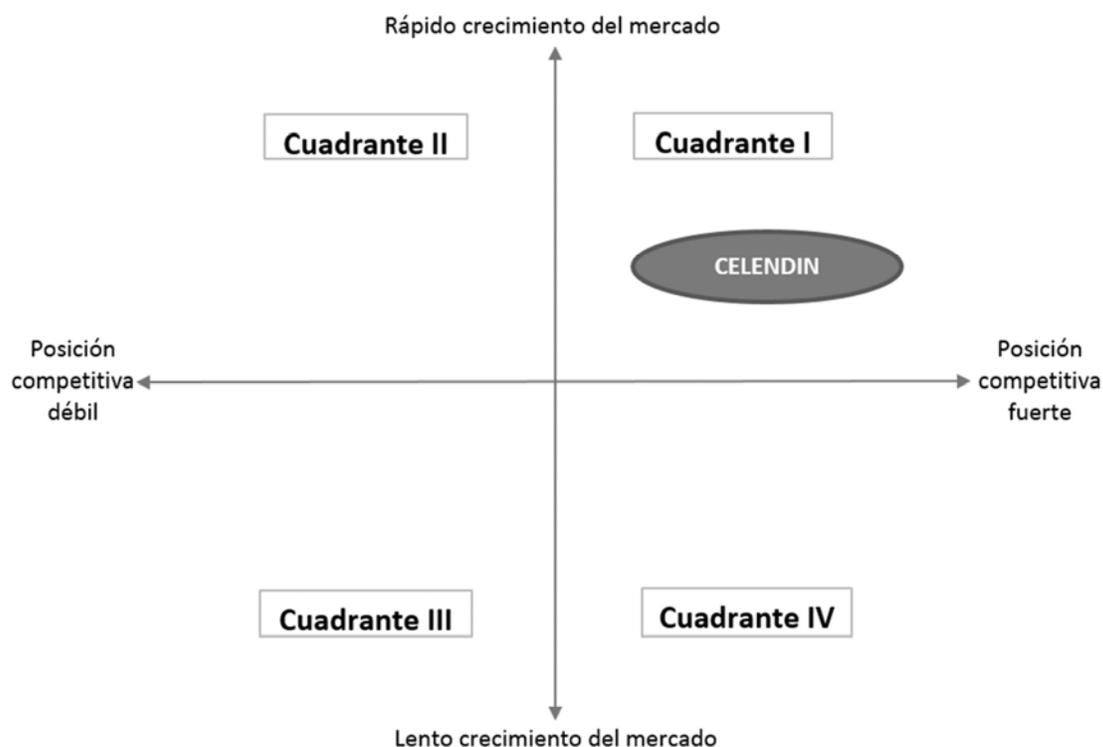


Figura 7. Matriz GE de Celendín.

En la figura de la matriz de la Gran Estrategia se ubica Celendín en el cuadrante I, donde se plantea: realizar una evaluación actual del mercado y buscar herramientas y mecanismos que permitan mejorar la competitividad de una forma rápida y efectiva, acorde con las exigencias y oportunidades existentes en el mercado, para analizar oportunidades de inversión con el fin de capitalizar las ventajas competitivas en el desarrollo de nuevas tecnologías agrícolas y potenciar el sector turístico, que lo hace competitivo frente a las demás provincias de la región Cajamarca.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas, para identificar las estrategias más pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2015).

Tabla 31

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	N°	Estrategias específicas	Estrategia externa alternativa	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO1	1	Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	Integración vertical y desarrollo de mercados	X	X	X	X	4
FO2	2	Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3).	Integración vertical	X		X		2
FO3	3	Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	Integración vertical	X	X		X	3
FO4	4	Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4).	Integración vertical y desarrollo de mercados	X	X			2
FA1	5	Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Integración vertical hacia atrás, interna, calidad total	X	X	X	X	4
FA2	6	Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Integración vertical	X			X	2
FA3	7	Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada y la minería ilegal (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3).	Integración vertical	X			X	2
DO1	8	Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	Integración vertical	X	X		X	3
DO2	9	Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	Integración vertical	X			X	2
DO3	10	Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).	Integración vertical, integración horizontal y desarrollo de mercados	X	X	X	X	4
DO4	11	Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	Integración vertical, integración horizontal y desarrollo de mercados	X	X		X	3
DA1	12	Evitar cultivos ineficientes a condiciones climatológicas adversas (D1, D5, A1, A2, A3).	Integración horizontal.	X	X	X	X	4
DA2	13	Mejorar las campañas de fumigación en cosechas (D1, D5, A1, A2).	Integración horizontal.	X		X		2
DA3	14	Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	Integración horizontal.	X		X	X	3

Luego hacer una análisis en la matriz de decisión estratégica, se destacan las estrategias que tienen que ver con la agricultura, donde lleva a pensar en unas estrategias que sirvan para darle desarrollo a este sector, a través de la capacitación, tecnificación en el riego, plantación y recolección de sus productos, para poder aprovechar las tierras, y que estas rindan mucho más tonelaje por cada hectárea sembrada.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico permite identificar objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2015), ver tabla 32.

La Matriz CPE es útil para la evaluación de las estrategias escogidas en la matriz DE, pues identifica factores internos y externos de alta importancia. Se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que están en las matrices EFE y EFI y se asigna un peso a cada factor de importancia crítica. Se debe tener en cuenta que la suma de los pesos debe ser igual a dos. También se tiene que determinar un puntaje de atractividad a cada estrategia específica: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva y (d) altamente atractiva; luego, se multiplica el puntaje con los mismos pesos indicados en las matrices EFE y EFI.

Luego del análisis de esta matriz podemos observar que 11 estrategias serán seleccionadas por obtener puntajes mayores a cinco, el cual es un peso suficiente para indicar su viabilidad para el éxito de la provincia de Celendín.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad). Ver tabla 33. Con esta matriz buscamos ver y analizar cada una de las estrategias a fin de preguntarnos si cumplen o no con cada uno de los cuatro criterios de esta, de igual forma se busca que en el

Tabla 32

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14			
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores críticos de éxito																														
Oportunidades																														
1	Existencia de IEGECOM, bajo responsabilidad de la municipalidad	0.18	2	0.36	1	0.18	1	0.18	2	0.36	1	0.18	1	0.18	2	0.36	4	0.72	2	0.36	2	0.36	1	0.18	1	0.18	2	0.36		
2	Existencia de stock de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa).	0.19	3	0.57	4	0.76	2	0.38	3	0.57	4	0.76	4	0.76	4	0.76	2	0.38	2	0.38	4	0.76	2	0.38	4	0.76	3	0.57	4	0.76
3	Permanencia de instituciones externas de apoyo a la gestión y uso del agua.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
4	Mejoramiento de la carretera Celendin-Cajamarca.	0.17	1	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	2	0.34	4	0.68	1	0.17	2	0.34	2	0.34
Amenazas																														
1	Condiciones climatológicas que afectan la vía y el tráfico.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24
2	Presencia de plagas en cosechas.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14
3	Incremento de productos sustitutos.	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28	1	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28
Fortalezas																														
1	Disponibilidad de áreas para forestación y recuperación de la flora.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
2	Alto niveles de stock de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa).	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	4	0.6
3	Existencia de yacimientos mineros y denuncias para su explotación.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4	Condiciones bioclimáticas favorables para el desarrollo de la actividad agrícola.	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15
5	Principales elaboradores de chocolate de taza, quesos y productos lácteos.	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Debilidades																														
1	Alta parcelación de la tierra, 74% tiene tierras menores o iguales a 3 hectáreas.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
2	Alto número de personas que no cuentan con ningún tipo de servicio higiénico.	0.16	1	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	1	0.16	1	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64	1	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32	2	0.32
3	Bajos niveles de abastecimiento de agua por red pública.	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15	2	0.3	1	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	2	0.3
4	Presencia de altos índices de hogares con hacinamiento.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08
5	Bajos niveles de pastos cultivados.	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42	4	0.56	4	0.56
Total		2.0	5.08	5.1	5.11	5.11	5.11	5.04	5.13	4.81	5.06	5.13	5.13	5.14	5.16	4.64	4.66	5.04												

criterio de consistencia la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes, en consonancia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, en ventaja debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, de igual manera en factibilidad la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. (D'Alessio, 2015)

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Ver tabla 34.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas como estrategias primarias, y las no retenidas o estrategias de contingencia son las que se denominan como secundarias (D'Alessio, 2015). Ver tabla 35.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Es importante verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los Objetivos de Largo Plazo e indicar qué objetivo se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas (D'Alessio, 2015).

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

Permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2015), ver tabla 37.

Luego del análisis de esta matriz, se puede observar que la provincia de Contumaza es la que está más propensa a imitar las diferentes estrategias que se plantearon para la provincia de Celendín, seguida de la provincia de Hualgayoc, las cuales al tener una similitud en cuanto

Tabla 33

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1 Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2 Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E3 Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4 Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5 Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6 Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E8 Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9 Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10 Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11 Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E14 Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 34

Matriz de Ética (ME)

Origen	N°	Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
			Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO1	E1	Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	E2	Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3).	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	E3	Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	P	P	N	N	N	N	P	N	J	N	E	E	Sí
FO4	E4	Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4)	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1	E5	Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
FA2	E6	Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	P	P	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí
DO1	E8	Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	E9	Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	P	P	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
DO3	E10	Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).	P	P	P	P	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
DO4	E11	Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	E14	Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Tabla 35

Estrategias Retenidas y de Contingencia

N°	Estrategia	Retenida
1	Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	Sí
3	Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	Sí
4	Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4)	Sí
5	Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Sí
6	Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Sí
8	Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	Sí
11	Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	Sí
14	Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	Sí

N°	Estrategia	Contingencia
2	Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3).	Sí
10	Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).	Sí

a clima y tierras fértiles, se pondrían como competidores, pero con los cuales se puede generar alianzas para crear unas economías de escala que sean para beneficio de la región y el país.

6.13. Conclusiones

Las estrategias son un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos, realizando un adecuado análisis externo e interno, en donde se contemple la competencia, las fortalezas, las debilidades, se identifiquen las oportunidades y amenazas y se estructure una adecuada implementación que contribuya al logro de los objetivos establecidos, generando como resultado que cada vez la región logre estar más cerca de la visión establecida.

Durante el proceso estratégico observamos que la provincia de Celendín está afrontando una situación compleja: presenta bajos niveles turísticos, su competitividad es deficiente, su crecimiento es lento y sus estrategias de sobrevivencia son las necesarias para

Tabla 36.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias / Objetivos de Largo Plazo	El 2027 la minería representará US\$ 4'000,000. El 2017 fue de US\$ 2'000,000.	El 2027 el turismo representará US\$ 8'800,000. El 2008 fue de US\$ 2'200,000.	El 2027 la producción agrícola representará US\$ 10'000,000. El 2012 fue de US\$ 2'400,000.	El 2027 tendrán acceso a agua potable 61,200. El 2007 fue de 39,400 personas.
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).			X	
2 Desarrollar ferias agrícolas para productos de alta rotación (F1, F2, F5, O2, O3).			X	
3 Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	X			
4 Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4).		X	X	X
5 Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).		X	X	X
6 Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).			X	
7 Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).		X		X
8 Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	X	X		X
9 Incentivar el consumo de productos agrícolas de alta rotación (maíz, trigo, papa). (D1, D3, O1, O2, O3).		X	X	
10 Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).		X	X	
11 Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).		X	X	



Tabla 37

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		Posibilidades de los principales competidores			
		San Marcos	Cajabamba	Hualgayoc	Contumaza
FO1 1	Impulsar capacitaciones agrícolas (F1, F2, F4, O1, O2, O3).	Estará atento	Medio	Querrá imitar	Querrá imitar
FO2 3	Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	Estará atento	Medio	Querrá imitar	Querrá imitar
FO3 4	Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4)	Estará atento	Medio	Querrá imitar	Querrá imitar
FO4 5	Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Estará atento	Indiferente	Estará muy atento	Querrá imitar
DO1 6	Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).	Querrá imitar	Querrá imitar	Bajo	Querrá imitar
DO2 8	Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).	Estará atento	Querrá imitar	Querrá imitar	Querrá imitar
DO4 9	Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	Querrá imitar	Querrá imitar	Bajo	Querrá imitar
DA2 11	Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).	Estará muy atento	Estará muy atento	Estará muy atento	Estará muy atento
DA3 14	Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).	Querrá imitar	Querrá imitar	Querrá imitar	Querrá imitar

que un poblado pueda mantenerse con los mínimos recursos. Su potencial agrario es mínimo pero rentable. Para que la provincia mejore sus indicadores de competitividad, requiere el apoyo del gobierno regional y del gobierno central, incentivar sus potenciales fortalezas para volverse competitivo dentro de Cajamarca y convertirse en una zona que optimice los recursos, sus lugares turísticos, y los procesos del sector agrícola.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo

OLP1	El 2027 la minería representará US\$ 4'000,000. El 2017 fue de US\$ 2'000,000.
OCP1.1	Inversión municipal de US\$ 1'000,000 en creación de PYMES de servicios de alojamiento, alimentación y transporte a minería hasta el año 2027.
OCP1.2	Desarrollar plan de capacitación de emprendimiento empresarial para motivar a la población, a través de 05 cursos anuales, desarrollando 50 cursos hasta el año 2027.
OCP1.3	Asfaltar a razón de 12 km por año desde el año 2018 hasta el año 2027.
OLP2	El 2027 el turismo representará US\$ 8'800,000. El 2008 fue de US\$ 2'200,000.
OCP2.1	Implementar un programa de capacitación a 25 hogares por cada distrito, en el primer año.
OCP2.2	Incentivar el turismo vivencial con un estándar de vivienda que permita acondicionar en 10 casas, una habitación doble por cada una, en los primeros 05 años en y culminar con 25 casas, con habitaciones dobles en cada una, de los 11 distritos para el año 2027.
OLP3	El 2027 la producción agrícola representará US\$ 10'000,000. El 2012 fue de US\$ 2'400,000.
OCP3.1	Elaborar un plan de capacitación continua que tecnifique las competencias de los agricultores en el año 2018, que permita desarrollar por lo menos 06 capacitaciones anuales hasta el año 2027.
OCP3.2	Búsqueda de nuevas tecnologías para la tecnificación de riego, con el fin de usar más eficientemente el recurso hídrico, en el primer semestre del año 2018, y luego difundir su aplicación entre los agricultores de los 11 distritos en el segundo semestre del año 2018.
OCP3.3	El año 2018 buscar y probar las mejores semillas de alverja, maíz, papa y trigo que se adapten mejor al suelo y que produzcan un mayor volumen por hectárea, a partir del año 2019 difundir los resultados entre los agricultores de la provincia, hasta alcanzar un incremento del 45% en la producción en el año 2027.
OLP4	El 2027 tendrán acceso a agua potable 61,200. El 2007 fue de 39,400 personas.
OCP4.1	Desarrollar un programa social de implementación de proyectos de saneamiento de agua potable, promoviendo la mejora de infraestructura de su sector o zona, logrando un incremento de cobertura de 5% anual de la provincia de Celendín hasta el año 2027.
OCP4.2	Construcción de 20 km de tuberías de agua potable por año, hasta el año 2027.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tabla 39

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Recurso Asignado
OCP1.1	Programa de proyectos de ONG's con enfoque de promoción de actividades mineras.
OCP1.2	Programa social de comunicación con administración de canales radiales, escritos y comunal participativa.
OCP1.3	Inversión privada y pública con beneficios tributarios.
OCP2.1	Programa de acondicionamiento y remodelación de viviendas y habitaciones con inversión del gobierno regional e inversión privada.
OCP2.2	Recursos financieros de Inversión de Gobierno Regional y empresas privadas de turismo.
OCP3.1	Plan de capacitación y recursos financieros de empresas privadas para la ejecución de los cursos.
OCP3.2	Contratación de personal especialista en sistemas hídricos.
OCP3.3	Plan de capacitación y recursos financieros de empresas privadas para la búsqueda de mejoramiento de semillas.
OCP4.1	Programa de proyectos de mejoramiento de servicios con Recursos financieros provenientes de la recaudación de impuestos y canon minero.
OCP4.2	Programa de proyectos de mejoramiento de servicios con Recursos financieros provenientes de la recaudación de impuestos y canon minero.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Tabla 40

Políticas de cada Estrategia

Políticas y estrategias de la provincia de Celendín	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
P1 Generar puestos de trabajo para los ciudadanos. Establecer un convenio con Mincetur para	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
P2 aumentar el destino turístico de la provincia.		X		X		X	X	X	X	X	X
P3 Garantizar la integración de los distritos. Generar el crecimiento de los cultivos de	X	X		X		X	X	X	X	X	X
P4 Celendín. Fomentar relaciones sostenibles con stakeholders	X	X		X	X	X			X		X
P5 para evitar conflictos mineros e incumplimiento de las leyes ambientales.			X	X							
P6 Impulsar el desarrollo de productos agrícolas con adecuados estándares de calidad para convertirlos en potenciales productos para la región.	X	X		X	X	X			X	X	X
P7 Capacitar a todos los agricultores con mejoras en la agricultura y cuidado de plagas. Generar el crecimiento de servicios básicos como	X	X			X	X			X		X
P8 agua, tanto en la zona urbana como en la rural. Fomentar la transformación progresiva de							X	X		X	
P9 tecnología agrícola, sin perder las costumbres arraigadas para su formulación pero mejorando su proceso productivo.	X	X			X	X					X

7.4. Estructura Organizacional de Celendín

En el organigrama de Celendín notamos que se conforma de gerencias de mucha importancia para el desarrollo del presente planeamiento, los mismos que serán aporte al desarrollo de nuestros objetivos planteados así como a la sostenibilidad de los mismos ver Figura 8.

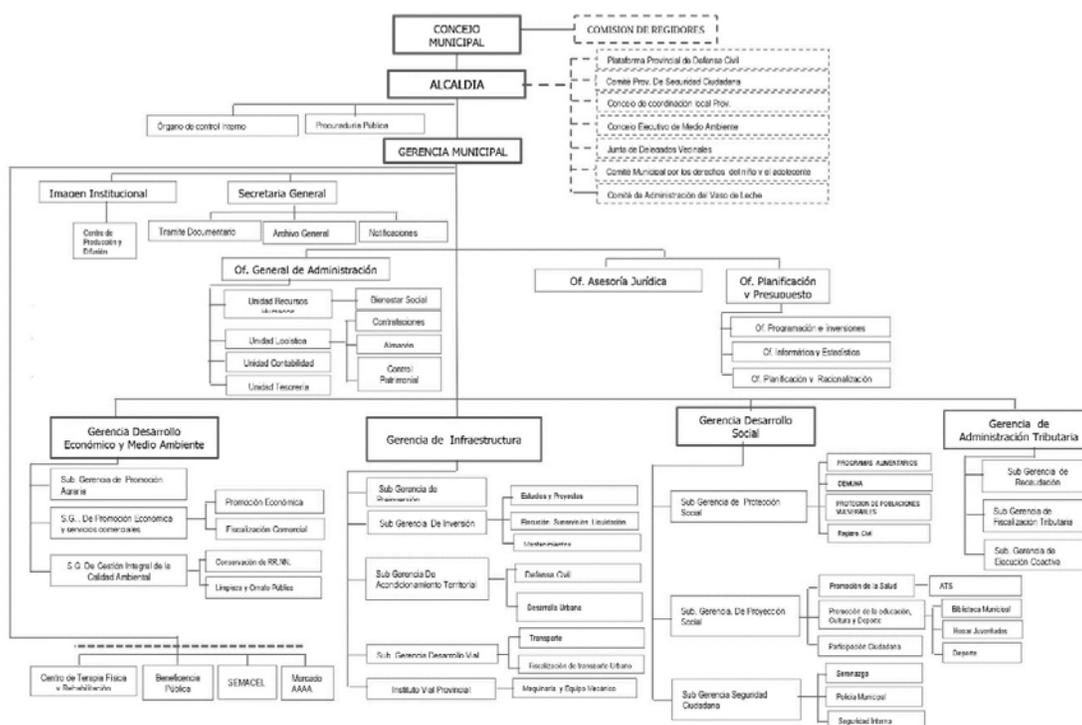


Figura 8. Estructura organizacional de Celendín.

Nota. Tomado de Estructura Organizacional de Celendín, por Municipalidad de Celendín, 2017 (www.municelendin.gob.pe)

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La provincia de Celendín se caracteriza por el mayor cuidado y respeto al medio ambiente, en cuanto a la minería, todavía no existe ninguna minera en operaciones en la provincia, pero lo que se espera a futuro es que al ingreso de una operadora se busque un trabajo en conjunto entre el desarrollo de la empresa y el desarrollo de todas las zonas colindantes al proyecto minero, también buscando la armonía entre la producción y el

cuidado del medio ambiente, donde el cuidado del agua, la tierra y la salud de los habitantes está por sobre la producción de la empresa minera.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La Población Económicamente Activa (PEA) representa las fuerzas vivas de un territorio, ya que está compuesta por personas que desarrollan algún tipo de actividad o que están buscando empleo. La tasa de actividad de la provincia de Celendín es de 43.2%; es decir, de cada 100 personas que están en edad de trabajar, menos de la mitad (43 personas) está realizando algún tipo de trabajo. En el ámbito distrital, Utco (49.1), Celendín (48.6), José Gálvez (47.3), Sucre (46.1) y Sorochuco (43.5) se encuentran por encima del promedio provincial, mientras que José Gálvez (24.9) es el distrito con menor tasa de actividad de la provincia. Esto seguramente se debe a que también es el que tiene menos población.

Asimismo, en el ámbito distrital se nota una gran diferencia entre la tasa masculina y la femenina. En el caso de los hombres, de cada 10 personas en edad de trabajar cerca de siete realizan algún tipo de actividad, mientras que de cada 10 mujeres en edad de trabajar solo dos realizan alguna actividad económica (no se consideran las actividades del hogar).

7.7. Gestión del Cambio

En los talleres descentralizados anuales se contó con la participación de diversos actores locales: autoridades y funcionarios públicos, representantes de instituciones privadas, medios de comunicación y líderes de las organizaciones de la sociedad civil. Estos resultados fueron sistematizados y sirvieron como base para el diálogo y la concertación durante el desarrollo del taller central de elaboración del PDC. En cada taller se consideró pertinente, mediante presentaciones en Power Point, dar a conocer lo que implicaba el proceso de elaboración de este importante instrumento de planificación, así como la metodología a seguir en el marco por identificar:

- Principales problemas y potencialidades de los distritos

- Ejes y áreas de desarrollo de la provincia
- Priorización de programas y proyectos en el ámbito provincial
- Instituciones involucradas para el desarrollo de los programas
- Propuesta de implementación, seguimiento y monitoreo del PDC

En tal sentido, la propuesta del PDC de Celendín formulada a continuación considera las opiniones y conclusiones resultantes del diálogo entre los actores locales o la redacción presentada en cada uno de los esfuerzos grupales —que fueron debidamente sustentados y complementados en plenaria—, así como las oportunas opiniones y complementos alcanzados por los integrantes de la Comisión Técnica del proceso de elaboración del PDC de la provincia de Celendín.

7.8. Conclusiones

El éxito de una estrategia está directamente relacionado con la efectividad en su implementación, para lo cual es fundamental una estructura y selección adecuada en los objetivos de corto plazo, en donde el logro de los mismos contribuya de manera significativa para acercarnos cada vez más al cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Factores como las políticas se deben diseñar para que se pueda realizar un seguimiento a lo propuesto, de la misma forma se deben garantizar los recursos necesarios para que se puedan implementar las estrategias, con una estructura que permita reaccionar y tomar las medidas necesarias en caso de que exista una desviación o incumplimiento en el plan trazado.

La implementación del plan estratégico es una parte importante en el logro de los objetivos de largo plazo y de los objetivos específicos de corto plazo. Los objetivos de corto plazo propuestos en este capítulo, detallados de forma medible y cuantificable, han considerado como marco regulatorio los valores y el código de ética planteados al inicio. También se han definido los recursos necesarios en términos financieros, físicos, humanos y

tecnológicos para alcanzar los objetivos específicos a corto plazo, tomando en consideración las estrategias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y el control, proceso que se manifiesta en forma permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico e integral que permita ajustar siempre lo desarrollado (D'Alessio, 2015).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos de corto plazo del presente plan estratégico se utilizará el Tablero de Control Integrado, una herramienta que permitirá a la provincia de Celendín mantener una visión holística de su situación actual y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo propuestos. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégico que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva de aprendizaje interno, referente al personal del sector; (b) perspectiva de procesos; (c) perspectiva del cliente, referente a los clientes del sector, y (d) perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento determinan cómo una organización puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta perspectiva analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar la organización con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2009). Algunos de los principales indicadores que analiza esta perspectiva son: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) la capacitación laboral, (d) las actitudes culturales corporativas, y (e) la capacidad de los sistemas de información.

8.1.2. Procesos

Kaplan y Norton (2009) indicaron que la perspectiva interna analiza la organización, los procesos y qué debe hacerse para sobresalir ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Esta perspectiva permitirá que el sector se especialice en las acciones que realiza y brinde un servicio diferenciado al cliente; para ello, se clasifican los objetivos de corto plazo que servirán de soporte para la perspectiva.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en la organización. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización del cliente (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor añadido a la organización (Kaplan & Norton, 2009). En el caso de la provincia de Celendín, se identificarán objetivos que harán posible contar con una infraestructura financiera que permita la implementación de las estrategias. Como resultado, se generarán mejoras financieras para la provincia de Celendín.

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

En la tabla 41 se clasifica todos los objetivos de corto plazo según cada perspectiva, así como son la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del cliente, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, definiendo los indicadores, unidades y quienes serán los responsables de controlar cada objetivo.

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP1.1	Inversión municipal de USD \$ 1'000,000 en creación de PYMES de servicios de alojamiento, alimentación y transporte a minería hasta el año 2027.	Inversión Municipal USD en creación de PYMES.	USD	Gerencia General Municipal
OCP 1.3	Inversión municipal de USD \$ 1'000,000 en asfaltado de vías	Inversión Municipal USD en asfaltado de vías	USD	Gerencia General Municipal
OCP 2.1	Inversión en programas de capacitación de emprendimiento empresarial, turismo, tecnificación del agricultor	Inversión Municipal USD en programas de capacitación.	USD	Gerencia General Municipal
OCP 3.2	Inversión municipal de USD 1'000,000 en implementación de nuevas tecnologías agrarias y estandarizar su uso en todas los distritos de la región	Inversión Municipal USD en tecnología agraria.	USD	Gerencia General Municipal
Perspectiva del cliente				
OCP2.2	Incentivar el turismo vivencial con un estándar de vivienda que permita acondicionar en 10 casas, una habitación doble por cada una, en los primeros 05 años y culminar con 25 casas, con habitaciones dobles en cada una, de los 11 distritos para el año 2027.	Número de casas acondicionadas	Número	Gerencia General Municipal
OCP3.3	El año 2018 buscar y probar las mejores semillas de alverja, maíz, papa y trigo que se adapten mejor al suelo y que produzcan un mayor volumen por hectárea, a partir del año 2019 difundir los resultados entre los agricultores de la provincia, hasta alcanzar un incremento del 45% en la producción en el año 2027.	Porcentaje de Avance del Proyecto y del Incremento de Producción agrícola	%	Gerencia General Municipal
N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva interna (procesos)				
OCP1.3	Asfaltar a razón de 12 km por año desde el año 2018 hasta el año 2027.	Número de Kilómetros asfaltados.	Kilómetros	Gerencia General Municipal
OCP3.2	Búsqueda de nuevas tecnologías para la tecnificación de riego, con el fin de usar más eficientemente el recurso hídrico, en el primer semestre del año 2018, y luego difundir su aplicación entre los agricultores de los 11 distritos en el segundo semestre del año 2018.	Número de tecnologías de riego implementadas.	Número	Gerencia General Municipal
OCP4.2	Construcción de 20 km de tuberías de agua potable por año, hasta el año 2027.	Kilómetros de tuberías de agua potable	Kilómetros	Gerencia General Municipal
OCP4.1	Desarrollar un programa social de implementación de proyectos de saneamiento de agua potable, promoviendo la mejora de infraestructura de su sector o zona, logrando un incremento de cobertura de 5% anual de la provincia de Celendín hasta el año 2027.	Porcentaje de avance de proyectos de saneamiento	%	Gerencia General Municipal
N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno				
OCP1.2	Desarrollar plan de capacitación de emprendimiento empresarial para motivar a la población, a través de 05 cursos anuales, desarrollando 50 cursos hasta el año 2027.	Número de cursos de emprendimiento	Número	Gerencia General Municipal
OCP2.1	Implementar un programa de capacitación a 25 hogares por cada distrito, en el primer año.	Porcentaje de capacitación en turismo.	%	Gerencia General Municipal
OCP3.1	Elaborar un plan de capacitación continua que tecnifique las competencias de los agricultores en el año 2018, que permita desarrollar por lo menos 06 capacitaciones anuales hasta el año 2027.	Número de cursos técnicos en agricultura	Número	Gerencia General Municipal

8.3. Conclusiones

Es necesario medir y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo; es por esto que se han asignado indicadores de control para cada uno de ellos, que permitan verificar de manera oportuna la eficacia de las estrategias planteadas, y corregir cualquier desviación que no permita alcanzar los objetivos de largo plazo. Es necesario que estas mediciones y evaluaciones se hagan de manera fehaciente y oportuna, pues dentro de la etapa del control y evaluación es importante tener en cuenta al dinamismo del entorno, sujeto a cambios, por lo que el plan estratégico debe estar en constante evaluación.

El Tablero de Control Integrado es una herramienta que permite probar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Las metas establecidas de cada objetivo de corto plazo permitirán a la provincia de Celendín saber cuán bien se está implementando el plan estratégico.



Capítulo IX: Competitividad de Celendín

9.1. Análisis Competitivo de Celendín

Porter (2010) mostró que la ventaja competitiva de las organizaciones se genera y se mantiene mediante un proceso muy localizado. Las diferencias de una organización en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen de manera conjunta al éxito competitivo. La ventaja competitiva se define como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Este valor es lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanza su máxima expresión al ofrecer precios más bajos que la competencia a cambio de beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces el mayor precio.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Celendín

La especialización, en cualquier actividad económica, se da tanto en profundidad como en alcance. El índice mostrado se ha construido a partir de datos del distrito con relación a la producción provincial, la producción regional y la producción más alta de la región; es decir, es un indicador de competitividad. Así, mientras más alejado de uno (por la derecha) está un indicador, este estará más especializado. Sin embargo, esto no quiere decir que ya todo está concluido: el segundo paso puede ser la industrialización o alguna otra acción que ayude a dinamizar la cadena, ya que solo estamos analizando la especialización primaria. Ver tabla 42.

Según este índice, el distrito de Utco sería la zona más “especializada” dentro de la provincia de Celendín, ya que alberga seis de los nueve tipos de cultivos especializados: caña de azúcar, maíz tipo amarillo, camote y frutales: palto, papaya y limón. Agroeconómicamente hablando, estas zonas (distritos) y estos cultivos sembrados son los que presentan mayores ventajas competitivas y comparativas dentro del territorio. Por su parte, las zonas y los cultivos cuyos índices se acercan a la unidad (por la izquierda) están en proceso (esto se

Tabla 42

Identificación de las Ventajas Competitivas de Celendín

Cultivo agrícola	Índice de especialización agroeconómico	Distrito donde se siembra
Alfalfa	2.01	Miguel Iglesias
Caña de azúcar	1.28	Celendín
Caña de azúcar	1.39	Utco
Frijol grano seco	1.03	Celendín
Arveja grano seco	1.11	Celendín
Maíz amarillo duro	1.04	Utco
Maíz amarillo duro	0.92	Celendín
Camote	1.40	Celendín
Camote	1.01	Utco
Palto	1.77	Utco
Palto	0.95	La Libertad de Pallán
Papaya	1.40	Utco
Limón	1.18	Utco

Nota. Tomado de Plan de Desarrollo de la Provincia de Celendín (2009-20018), por CEDEPAS Norte, setiembre 2009.

presenta en productos generalmente nuevos); es decir, tienen alto potencial. No obstante, los cultivos con bajos índices de especialización (lejanos a la unidad por la izquierda) no presentan ventajas comparativas ni competitivas. Es lo que ocurre con algunos cultivos tradicionales. En este caso, se recomienda hacer cambios en la cédula de cultivos o en la proporción de uso del suelo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clusters de Celendín

Cultivos. La reducción del área de cultivos transitorios ha ido dejando paso a los cultivos permanentes, es especial a los frutales. Esta es una actividad que en los próximos años va a tener mucho peso en la actividad económica de las familias.

Potencial minero. Si bien existen pequeñas empresas que actualmente operan en la zona, la gran minería aún no está presente. No obstante, las opiniones de los líderes de la sociedad civil, a favor y en contra de la minería, lo que hacen es reconfirmar que aquella es una potencial actividad que no debe dejarse de lado, sino planificar su posible articulación como actividad que contribuya con el desarrollo local de la provincia.

Turismo y artesanía. Si bien el flujo turístico de la provincia ha caído, constituye un importante potencial en la generación de mayores ingresos para las familias y, por ende, en la mejora en la calidad de vida. No obstante, la mejora de la vía principal, el tramo a Chachapoyas y las vías que conectan con los principales centros y paisajes permitirá dinamizar el turismo. Pero, además, la dimensión artesana, expresada en los sombreros, representa una actividad generacional que, si bien se desarrolla principalmente en el ámbito local, constituye una actividad que genera fuentes de ingresos varios hogares y que puede aprovecharse mejor en una dinámica turística importante en la provincia.

Comercio. El comercio local se apalancará con la culminación del mercado del distrito. Dicha estructura ordenará y guiará tanto los precios como las mayores transacciones que se den en el distrito.

Ganadería lechera. La lechería es una de las principales actividades de la provincia: genera economías de escala y, bien llevada, de alcance. Celendín tiene productividades por sobre el promedio regional, además de que la producción en los ocho últimos años se ha triplicado. Esto demuestra el dinamismo que tiene y seguirá experimentando dicha actividad.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters

Alianzas estratégicas. Deberán realizarse las alianzas correspondientes entre las diferentes organizaciones públicas y privadas de la provincia, especialmente para cubrir la brecha presupuestaria del plan.

Estrategia de financiamiento. La estrategia de financiamiento pasa por siete grandes acciones:

Financiamiento compartido. La Ley Orgánica de Municipalidades permite el financiamiento de obras a través de concesiones y financiamiento compartido. Se recomienda que las obras urbanas tengan este tipo de financiamiento. Asimismo, es preciso canalizar proyectos del gobierno regional, el gobierno nacional y los gobiernos locales de la provincia

(quienes tienen 10 millones por año para inversiones). Asimismo, al menos el 25% del monto de cada proyecto debe provenir de los beneficiarios directos. Con esto se prevé cubrir al menos el 36% del PDC; es decir, cerca de S/. 100 millones.

Donaciones y transferencias. Provenientes de Foncodes (1.1 millones), SIS (1 millón) y otros fondos financieros no reembolsables, además de las transferencias por recursos determinados y Foncomún. Se prevé captar al menos S/. 70 millones en los próximos años.

Fondos concursables. Especialmente aquellos provenientes de la cooperación internacional, pero también de los fondos nacionales y regionales. En cuanto a cooperación internacional, existen al menos cerca de 40 países que realizan convocatorias todos los años, para América Latina. Asimismo, existen recursos de Fondoempleo y de ALAC (3 millones de soles anuales). También están los recursos de FONIPREL (260 millones, para todo el país, con tres opciones, entre proyectos y estudios). El monto que debe apalancar la municipalidad por estos fondos en los próximos años es de al menos S/. 60 millones (US\$ 20 millones). Se estima que en 2005 ingresaron al norte del país (Cajamarca, Amazonas, Piura, Lambayeque) cerca de US\$ 1,340 millones por fondos de cooperación internacional.

Programas nacionales. Hay varios programas nacionales que tienen recursos para proyectos. Tal es el caso del programa de emergencia social productiva “Construyendo Perú”. El PRONASAR está financiando proyectos de saneamiento, de los cuales corresponden a Celendín S/. 40 millones). Está por otro lado el FONER (1.5 millones para Celendín). Se estima captar de los programas nacionales cerca de 50 millones.

Plan de estímulo económico. Se estima que a la región ingresarán un poco más de S/. 300 millones como consecuencia del plan de estímulo económico. Asimismo, existen varios decretos de urgencia, como el 022-2009, donde se dictan medidas para la ejecución del mantenimiento y reposición de equipamiento de los establecimientos de salud (S/. 28 millones en todo el país). También está el DU 011, para el mantenimiento preventivo de las

instituciones educativas públicas (120 millones en todo el país). Se propone que se capte al menos S/. 1 millón.

Endeudamiento. Otra fuente de financiamiento, a la cual recomendamos recurrir en última instancia, es la proveniente del endeudamiento con el sistema financiero. La deuda total ascendería a alrededor de S/. 10 millones.

Ingresos no tributarios. Dichos ingresos pueden provenir de la venta de activos por la municipalidad, rentas de la propiedad, prestación de algunos servicios, e incluso de la privatización de SEMACEL. Los ingresos por este concepto alcanzarían alrededor de 20 millones en los próximos 10 años.

9.5. Conclusiones

La región debe buscar unos niveles adecuados de competitividad, en donde sus productos y servicios estén acorde a las necesidades de los consumidores, desarrollando altos estándares de productividad que permitan ofrecer precios adecuados y comercializar los productos en diferentes mercados nacionales e incluso internacionales, obteniendo unos mayores índices de rentabilidad y de beneficios conjuntos tanto para la región y para todos los factores involucrados en los procesos productivos.

Celendín tiene muchas ventajas competitivas en comparación con las demás provincias de Cajamarca; asimismo, sus clusters de agricultura ganadería y derivados lácteos son un mercado potencial a ser promocionado por el turismo incipiente que tiene, pero que puede crecer gracias a las políticas y estrategias ya analizadas en los capítulos anteriores. Es necesario que Celendín se dé a conocer al resto del Perú y del mundo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo representa el cierre del planeamiento estratégico agregado para la provincia de Celendín luego del proceso de análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del sector, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación. Esto ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector en el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Aquí se desarrolla el planeamiento estratégico completo de la provincia de Celendín, Ver tabla 43.

10.2. Conclusiones Finales

Sobre la base de lo revisado a lo largo de este trabajo, se detallan las siguientes conclusiones:

Sobre la base de lo revisado a lo largo de este trabajo, se detallan las siguientes conclusiones:

- Celendín presenta una situación actual con dificultades, en donde la mayoría de sus indicadores no son adecuados, pero cuentan con grandes oportunidades producto de su ubicación territorial, la variedad de sus paisajes, la riqueza minera, su gran oferta agrícola y el espíritu de superación de su población.
- Los valores y la ética deben ser el soporte que fortalezcan el compromiso de las autoridades y la población, generando y estructurando mecanismos que faciliten el cumplimiento de los objetivos buscados en el plan estratégico, brindando claridad y normas adecuadas que garanticen la transparencia, objetividad e implementación de las estrategias.

Tabla 43

Plan Estratégico Integral (PEI)

Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Políticas
	El 2027 la minería representará US\$ 4'000.000. El 2017 fue de US\$ 2'000.000.	El 2027 el turismo representará US\$ 8'800.000. El 2008 fue de US\$ 2'200.000.	El 2027 la producción agrícola representará US\$ 10'000.000. El 2012 fue de US\$ 2'400.000.	El 2027 tendrán acceso a agua potable 61.200. El 2007 fue de 39.400 personas.	
Impulsar capacitaciones agrícolas (F2, F4, O2, O3).			X		Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la provincia de Celendín
Explorar yacimientos mineros en la provincia y establecer medios de comunicación participativos (F3, O4).	X				Establecer un convenio con Mincetur para aumentar el destino turístico de la provincia Celendín
Desarrollar infraestructura y mantenimiento en carreteras (F1, F2, F3, O2, O4)		X	X	X	Garantizar la integridad de los distritos de la provincia de Celendín
Implementar ISO 9000 para mejorar la calidad de las semillas de cultivos con normas internacionales (F1, F2, F4, F5, A2, A3).		X	X	X	Fomentar relaciones sostenibles con stakeholders para evitar conflictos mineros y cumplimiento de leyes ambientales.
Identificar plenamente cuáles son las necesidades y costumbres de los mercados actuales y emergentes, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento (F1, F2, F4, F5, A2, A3).			X		Impulsar el desarrollo de productos agrícolas con adecuados estándares de calidad para convertirlos en potenciales productos de exportación.
Fondos públicos para implementar servicios básicos de agua (D2, D3, D4, O2, O3).		X		X	Generar el crecimiento de los cultivos agrícolas de Celendín
Mejorar la infraestructura en salud, estructurar y fortalecer los planes de educación inicial, primaria y secundaria (D2, D4, O1, O3).	X	X		X	Capacitar a todos los agricultores y fabricantes en técnicas de comercio exterior para agruparlos y poder exportar a futuro
Desarrollar infraestructura turística y explotar los recursos turísticos (D3, D4, O1, O2, O3, O4).		X	X		Generar el crecimiento de los servicios básicos como agua, desagüe, luz, tanto en la zona urbana o rural
Aumentar la cadena de valor de los productos oriundos de la provincia Celendín (D1, D5, A1, A2).		X	X		Fomentar la transformación progresiva de tecnología agrícola y ganadera, sin perder las costumbres arraigadas para su formulación pero mejorando su proceso productivo
Balance Score Card	OBJETIVOS CORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL
Perspectiva financiera	Inversión municipal de USD \$ 1'000.000 en creación de PYMES de servicios de alojamiento, alimentación y transporte a minería hasta el año 2027.	Inversión municipal de USD \$ 1'000.000 en asfaltado de vías	Inversión en programas de capacitación de emprendimiento empresarial, turismo, tecnificación del agricultor	Inversión municipal de USD \$ 1'000.000 en implementación de nuevas tecnologías agrarias y estandarizar su uso en todas las distritos de la región	Perspectiva financiera
Perspectiva del cliente	Incentivar el turismo vivencial con un estándar de vivienda que permita acondicionar en 10 casas, una habitación doble por cada una, en los primeros 05 años y culminar con 25 casas, con habitaciones dobles en cada una, de los 11 distritos para el año 2027.		El año 2018 buscar y probar las mejores semillas de alverja, maíz, papa y trigo que se adapten mejor al suelo y que produzcan un mayor volumen por hectárea, a partir del año 2019 difundir los resultados entre los agricultores de la provincia, hasta alcanzar un incremento del 45% en la producción en el año 2027.	Perspectiva del cliente	
Perspectiva Interna	Asfaltar a razón de 12 km por año desde el año 2018 hasta el año 2027.	Búsqueda de nuevas tecnologías para la tecnificación de riego, con el fin de usar más eficientemente el recurso hídrico, en el primer semestre del año 2018, y luego difundir su aplicación entre los agricultores de los 11 distritos en el segundo semestre del año 2018.	Construcción de 20 km de tuberías de agua potable por año, hasta el año 2027.	Desarrollar un programa social de implementación de proyectos de saneamiento de agua potable, promoviendo la mejora de infraestructura de su sector o zona, logrando un incremento de cobertura de 5% anual de la provincia de Celendín hasta el año 2027.	Perspectiva Interna
Aprendizaje de la macro región	Desarrollar plan de capacitación de emprendimiento empresarial para motivar a la población, a través de 05 cursos anuales, desarrollando 50 cursos hasta el año 2027.	Implementar un programa de capacitación a 25 hogares por cada distrito, en el primer año.	Elaborar un plan de capacitación continua que tecnifique las competencias de los agricultores en el año 2018, que permita desarrollar por lo menos 06 capacitaciones anuales hasta el año 2027.	Aprendizaje de la macro región	
Recursos Humanos					
Recursos Tecnológicos					
Recursos Financieros					
Estructura organizacional					

MISION La provincia de Celendín debe ser orientada a la ejecución de infraestructura social y económica, con la finalidad de impulsar el desarrollo del turismo, la minería y la salud de los productos agropecuarios, para mejorar la calidad de vida de la población.

Valores: a) Responsabilidad social de los líderes gubernamentales y ciudadanos en favor del crecimiento de la población
 b) Justicia con igualdad para todos en beneficio de la ciudad.
 c) Integración de las personas, desde las autoridades hasta el ciudadano que ayuden a involucrar a todos en el desarrollo de la ciudad de Cajamarca.
 d) Orden, para que los planes y estrategias que se planteen se cumplan sin dejar ni un punto olvidado ya que cada uno es importante.
 e) Trabajo en equipo, para poder unir fuerza y llegar al objetivo principal. No se desea que cada uno siga por su lado. Todos deben tener el mismo enfoque.

ETICA
 a) No a la corrupción. Mucho se ha visto de casos de corrupción en las diversas regiones, y esto no ayuda al avance económico de la ciudad.
 b) Cumplir las leyes, se necesita poner mano firme para aquellas personas que no cumplen las leyes sin distinción.
 c) Tener una fuerte responsabilidad social empresarial en la ciudad para poder cuidar los recursos naturales en beneficio de la población.
 d) Ser eficientes en las actividades que se hagan en los diversos sectores a fin de mejorar sus procesos y así tener crecimiento.
 e) La comunicación abierta entre el gobierno regional y la población, a fin de que haya una transparencia en las labores y mejora de las actividades.

- Las estrategias actuales no están respondiendo de forma adecuada, ya que las oportunidades no se están aprovechando y las amenazas no se están neutralizando.
- Celendín es internamente débil, ya que las fortalezas no están siendo aprovechadas totalmente y no se está respondiendo de forma adecuada a las debilidades.
- La definición, desarrollo e implementación de las estrategias son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos. Factores como las políticas, los recursos y una correcta estructura, contribuyen al cumplimiento del plan trazado.
- El sector primario es el que predomina en la región, la productividad y competitividad deben ser factores que se deben fortalecer, para que sectores como el secundario y terciario se desarrollen y estén en niveles que permitan que los productos y servicios lleguen a diferentes mercados cumpliendo los requisitos y estándares exigidos por los consumidores.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico que estará en manos del Gobierno Municipal de Celendín.
- Desarrollar e implementar los mecanismos que le permitan mejorar los indicadores de competitividad, productividad y sostenibilidad, que le permitan alcanzar un crecimiento económico adecuado a las necesidades de su población, fundamentándose en el desarrollo del proceso estratégico y soportado en la misión definida y los intereses de la región, alineando todos los esfuerzos e iniciativas de la población.
- Potencializar las oportunidades, buscando el mejor aprovechamiento, de la misma forma se deben gestionar y desarrollar los mecanismos que permitan contrarrestar y superar las amenazas. Para que la provincia mejore su competitividad es importante el apoyo del gobierno regional y del gobierno central, en donde los recursos se

aprovechen y se optimicen, priorizando los proyectos que faciliten el desarrollo de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Generar por parte de la dirección los mecanismos que le permitan obtener beneficio de sus fortalezas y los elementos necesarios para superar sus debilidades. La productividad es un factor fundamental para sus productos y servicios adquieran los niveles de competitividad óptimos, permitiendo el acceso a nuevos mercados, que permitan obtener mayores indicadores de rentabilidad y por lo tanto mejores beneficios para la región y sus habitantes.
- Los recursos tanto tangibles como intangibles son fundamentales para la ejecución de los proyectos y el mejoramiento de la región; por lo tanto se debe prestar especial atención al desarrollo y bienestar del recurso humano, fortaleciendo aspectos como la capacitación e inclusión en los diferentes procesos que afecten a la población; igualmente se debe fortalecer la búsqueda o consecución de recursos de tipo financiero, en donde la administración, ejecución y control son vitales para el desarrollo e implementación de las estrategias.
- Generar mecanismos que sean atractivos para la inversión, en donde a los inversionistas se les garantice seguridad, confianza y retornos adecuados al invertir en los diferentes sectores productivos.
- Desarrollar clusters en donde se busque un aprovechamiento y beneficio común de los factores productivos, ya que los mismos recursos pueden ser utilizados en la integración de ciertas actividades y proyectos de los sectores agrícola, minero y de turismo.

10.4. Futuro de la Provincia de Celendín

Se visiona para el año 2027 que la provincia de Celendín, duplicara sus ingresos con respecto a todo lo que está relacionado a la minería, en cuanto a todo lo que implica que una

mina inicie operaciones en la provincia; por otro lado se espera que el turismo genere cuatro veces más de lo que genera al momento en ingresos para la provincia, con un plan que lleva a hacer más accesibles todos los distritos y los lugares más turísticos, aparte de promover el turismo vivencial en cada distrito de la provincia; con respecto a la agricultura se espera que mediante la tecnificación de riego, la búsqueda de mejores semillas para producir más toneladas por hectárea, y una economía de escala en toda la provincia, los agricultores incrementen sus ingresos; ya para terminar con el índice de pobreza, se llevara a cabo el programa que pondrá agua potable al 100% de hogares.

Tabla 44

Futuro de la Provincia de Celendín

<i>Interés</i>	<i>Actualidad</i>	<i>Objetivo</i>
Minería	US\$ 2'000,000.	US\$ 4'000,000.
Turismo	US\$ 2'200,000.	US\$ 8'800,000.
Producción Agrícola	US\$ 2'400,000.	US\$ 10'000,000.
Acceso Agua Potable	39400	61200

Como conclusión de la tabla 44 se observa una gran expectativa en los números esperados para el año 2027, que solo se lograra gracias al esfuerzo conjunto de las autoridades provinciales, autoridades distritales, la región y el gobierno central, la comunidad y la empresa privada.

Referencias

Banco Mundial (2017) Data Perú. Recuperado de <https://data.worldbank.org/country/peru>

Censo Nacional Agropecuario (2008). Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERU (2013) Exportaciones en Perú. Recuperado de www.promperu.gob.pe/

Composición Étnica. Recuperado de <http://www.iperu.org/historia-de-cajamarca-peru>

Historia de Celendín (2011).Re: Celendín en la Republica [Mensaje Registrado en la Web] Recuperado de <http://miqueridocelendin.blogspot.pe/p/historia-de-celendin.html>

Políticas publicas para impulsar la ciencia (2010), Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/\\$FILE/PROPUESTA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5012EC0B56EDB5C005257A6900609893/$FILE/PROPUESTA.pdf)

Resultados macroeconomicos (2016), Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=565>

1)

D'Alessio, F.(2015) *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3a ed). Lima, Perú: Pearson Educación.

El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia (3a ed. rev, p. 11), por F. A.

D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia (3a ed. rev, pp. 10-13), por F. A.

D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Exportaciones del Sector Agropecuario (2010). Ministerio de Agricultura y Riego

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe>

El folclore cajamarquino. Recuperado de <http://www.enperu.org/informacion-util-cajamarca-donde-se-encuentra-definicion-de-cajamarca.html>

Gastronomía cajamarquina platos típicos (2007, 9 de diciembre) [mensaje registrado en la web] recuperado de <http://losbanosdelinca.blogspot.pe>

Hartmann, F.H. (1994). *Las relaciones internacionales*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Publicaciones Navales.

Hartmann, F. H. (1983). *The Relations of nations*. New York: Macmillan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (1993). *Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca*. Cajamarca, Perú

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2007). *Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca*. Cajamarca, Perú

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2009). *Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca*. Cajamarca, Perú

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2013). *Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca*. Cajamarca, Perú

Jorge W. Izquierdo (2008, 1 de marzo).Re: Celendín, su Historia Origen, en la Colonia y en La Republica [Mensaje Registrado en la Web] Recuperado de <http://miqueridocajamarca.blogspot.pe/2008/03/celendinsu-historia-origen-en-la.html>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

Ley de Registro Nacional de Municipalidades (2007) LEY N° 27563 – Inei
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/archivos/Ley_27563.pdf

Mapas del Perú (2017) Mapas del Perú
Recuperado de <http://mapas.deperu.com/cajamarca/celendin/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2013) *Crecimiento Económico en Latinoamérica*
Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas (2008) *Transferencias a gobiernos nacionales regionales* Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/transferencias-a-gobierno-nacional->

regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/fondo-de-compensacion-municipal-foncomun

Municipalidad de Celendin (2017) Estructura Organizacional de Celendín
Recuperado de www.municelendin.gob.pe

Pelayo Montoya Sánchez (2007, 17 de marzo). Re: Historia de Celendín. [Mensaje Registrado en la Web]. Recuperado de <http://celendintours-gregoryjunior.blogspot.pe/2007/03/historia-de-celendin.html>

Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Celendín (2009-2018) Elaboración CEDEPAS Norte, (setiembre 2009).

Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. Hampshire: Palgrave.

SUNAT (2013) Exportaciones Peruanas por Sectores Recuperado de www.promperu.gob.pe/

Villarán, F., & Golup, R. (2010). *Emergencia de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) en el Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/EmergenciaDeCtiEnPeru.pdf>