

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA  
PROVINCIA DE SAN IGNACIO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN  
ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Arturo Guillermo Reyes Ramos**

**Ángel Gonzalo Rivera Mere**

**Cynthia Angélica Sucly Olavarria**

**Jaime Eduardo Zeña Delgado**

**Asesor: Ricardo Pino Jordán**

**Surco, agosto de 2017**

## **Agradecimiento**

Los autores expresamos nuestro agradecimiento a nuestros excelentes profesores de CENTRUM Católica y EADA Bussines School por compartir su extraordinaria experiencia y conocimientos.

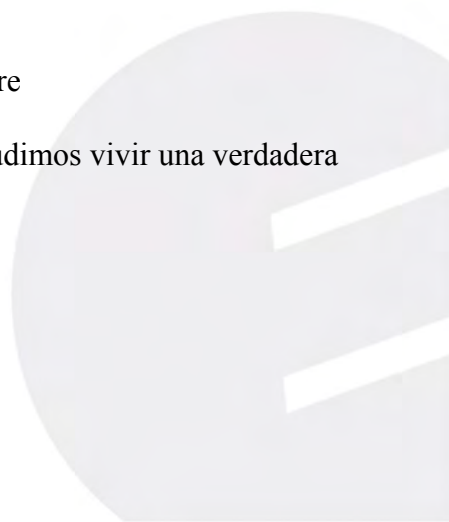
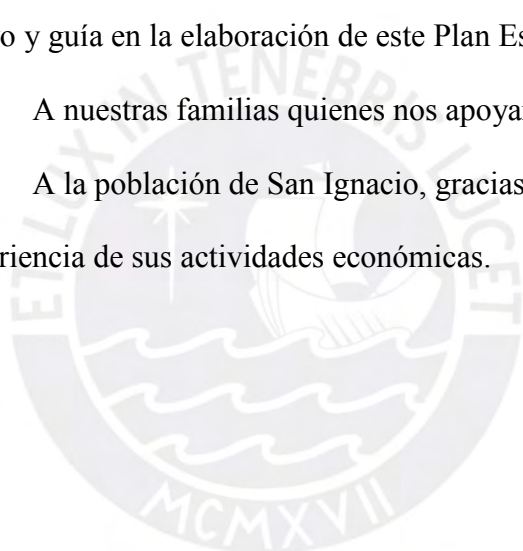
A nuestros compañeros de maestría con quienes compartimos esta enriquecedora y divertida experiencia.

Al profesor Juan Manuel Aguilar por los conocimientos transmitidos, que hicieron posible el desarrollo y entrega de esta tesis, con una base sólida en el liderazgo y planeamiento estratégico.

Un especial agradecimiento a nuestro asesor Ricardo Pino Jordán por el aprendizaje, apoyo y guía en la elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestras familias quienes nos apoyaron siempre

A la población de San Ignacio, gracias a ellos pudimos vivir una verdadera experiencia de sus actividades económicas.



## Dedicatoria

A mi madre Ana por su apoyo y comprensión, a mi padre Rubén, quien estoy seguro desde el cielo me respaldó, y a mi hijo Joshua por su paciencia, mi gran motivación.

Arturo Reyes

A mis padres, a Ángel y a Cecilia, por su paciencia, su apoyo incondicional y por creer siempre en mí en cada paso que doy. A Dios por ser mi guía y soporte.

Gonzalo Rivera

Creer en que podemos hacer las cosas mejor, es el inicio del cambio.

Gracias a los que están siempre por su apoyo constante.

Cynthia Sully

A Martha, Marco y Raquel por su apoyo y soporte incondicional durante todo este tiempo, a mi madre por su paciencia y comprensión.

Jaime Zeña

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo elaborar un plan estratégico que guíe el camino que debe seguir la provincia de San Ignacio de la región Cajamarca para lograr una mejoría interna. De esta manera, la provincia podrá generar nuevas actividades económicas y desarrollar las ya existentes. Para ello, han sido considerados los factores económicos y sociales de la región, con la finalidad de contar con información apropiada que permita aprovechar los recursos existentes: humanos, naturales y materiales. Se ha analizado los factores exógenos y se ha realizado una comparación entre San Ignacio y las otras provincias que podrían llegar a ser sus competidores directos. El propósito de esto es determinar el sendero que debe seguirse y establecer los retos que San Ignacio debe enfrentar a fin de lograr los objetivos que aquí se trazan.

Para la formulación del presente estudio, se ha utilizado el modelo del planeamiento estratégico, elaborado por D'Alessio (2015). Los resultados demuestran que, si bien San Ignacio presenta situaciones adversas que durante años le han imposibilitado ser una provincia preponderante, si los recursos disponibles son utilizados eficientemente y su población se capacita de forma apropiada, esta provincia podría ser una de las más competitivas del Perú. Para ello debe desarrollar un proceso estratégico que otorgue mayor valor agregado a sus fortalezas y oportunidades.

Para concluir, es necesario recalcar que la constante generación de políticas renovadas en las diferentes regiones del país promueve su competitividad. De esa manera, se desarrollarán nuevas fuentes de trabajo, así como una mejor condición de vida para la población, sobre todo para aquella que es más vulnerable: la rural. Asimismo, el desarrollo económico de toda región deberá estar basado en una visión y misión desafiantes, que busquen siempre la necesidad de mejorar o, incluso en algunos aspectos, realizar un cambio impactante.

## Abstract

The objective of this study is to elaborate a strategic plan that will guide the path to be followed by the Province of San Ignacio, in the Cajamarca region, to achieve internal improvement. In this way, the province can generate new economic activities and develop existing ones. In order to do so, the economic and social factors of the region have been considered with the purpose of having appropriate information that allows taking advantage of existing resources: human, natural and material. Exogenous factors have been analyzed and a comparison has been made between San Ignacio and the other provinces that could become its direct competitors. The purpose of this study is to determine the path to be followed and to establish the challenges that San Ignacio must face in order to achieve the objectives outlined here.

For the formulation of the present study, the strategic planning model, developed by D'Alessio (2015), has been used. The results show that although San Ignacio presents adverse situations that have prevented it from being a prevailing province for many years, this province could be one of the most competitive in Peru if the available resources are efficiently used and its population is appropriately trained. To do this, it must develop a strategic process that gives greater added value to its strengths and opportunities.

In conclusion, it's necessary to emphasize that the constant generation of renewed policies in the different regions of the country promotes their competitiveness. In this way, new sources of work will be developed, as well as a better living condition for the population, especially for the one that is most vulnerable: the rural. Likewise, the economic development of all regions must be based on a challenging vision and mission, always seeking the need to improve or even in some aspects make a shocking change. This impact should be identified by population, who will be the main stakeholders for all of this. It's important to clarify that population's position will affect the execution of planned projects.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General. ....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Ignacio .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes .....	7
2.2 Visión .....	8
2.3 Misión .....	8
2.4 Valores .....	8
2.5 Código de Ética .....	8
2.6 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>10</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	10
3.1.2 Potencial nacional .....	12
3.1.3 Principios cardinales .....	15
3.1.4 Influencia del análisis tridimensional en la provincia de San Ignacio .....	20
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	21
3.2.1 Condiciones de los factores .....	22
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	25
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	27
3.2.4 Sectores afines y auxiliares .....	29

3.2.5	Influencia del análisis competitivo en la provincia de San Ignacio .....	33
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	33
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	35
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	42
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	45
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	48
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	50
3.5	La Provincia de San Ignacio y sus Competidores .....	51
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	52
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	52
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	53
3.5.4	Amenaza de los entrantes .....	54
3.5.5	Rivalidad entre los competidores .....	54
3.6	La Provincia de San Ignacio y sus Referentes .....	55
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	56
3.8	Conclusiones .....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>		<b>58</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	58
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	60
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	73
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	75
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	79

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	79
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	79
4.3 Conclusiones .....	80
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Ignacio y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>82</b>
5.1 Intereses de la Provincia de San Ignacio .....	82
5.2 Potencial de la Provincia de San Ignacio .....	87
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de San Ignacio .....	94
5.4 Matriz de los Intereses (MIO) de la Provincia de San Ignacio .....	95
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	95
5.6 Conclusiones .....	97
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>98</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	98
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	100
6.3 Matriz Interna Externa (MIE) .....	103
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	104
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	106
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	106
6.7 Matriz de Rumelt (MR) .....	106
6.8 Matriz de Ética (ME) .....	110
6.9 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....	110
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) .....	110
6.11 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	110
6.12 Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>116</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	116

7.2 Recursos Asignados a los OCP .....	119
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	122
7.4 Estructura de la Organización .....	123
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	123
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	124
7.7 Gestión del Cambio .....	124
7.8 Conclusiones .....	125
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>130</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	130
8.1.1 Financiera .....	130
8.1.2 Aprendizaje interno .....	131
8.1.3 Clientes .....	131
8.1.4 Procesos .....	131
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	132
8.3 Conclusiones .....	132
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Ignacio .....</b>	<b>136</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Ignacio .....	137
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Ignacio .....	140
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Ignacio .....	140
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	141
9.5 Conclusiones .....	141
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>142</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	142
10.2 Conclusiones Finales .....	142

10.3 Recomendaciones Finales .....	146
10.4 Futuro de la Provincia de San Ignacio .....	147
<b>Referencias .....</b>	<b>149</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> . .....	11
Tabla 2 <i>Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (Millones de Dólares del Año 2015)</i> . .....	24
Tabla 3 <i>Latinoamérica. Cambios respecto al Año Anterior</i> . .....	28
Tabla 4 <i>Evolución del Perú en los Doce Pilares de la Competitividad</i> . .....	29
Tabla 5 <i>Ranking Multilaterales 2016</i> . .....	32
Tabla 6 <i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al Mismo Periodo del Año Anterior. Año Base 2007</i> . .....	38
Tabla 7 <i>Perú: Producto Bruto Interno por Sectores. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al Mismo Periodo del Año Anterior. Año Base 2007</i> . .....	39
Tabla 8 <i>Cajamarca: Otros Indicadores de Actividad Económica</i> . .....	41
Tabla 9 <i>Cajamarca: Superficie y Población al 2015</i> . .....	43
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> . .....	51
Tabla 11 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> . .....	56
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> . .....	57
Tabla 13 <i>Temperatura Media Mensual en la Provincia de San Ignacio</i> . .....	65
Tabla 14 <i>Precipitación Mensual en la Provincia de San Ignacio</i> . .....	66
Tabla 15 <i>Flujo Turístico Nacional y Extranjero en los Establecimientos de Hospedaje por Meses según Provincia y Modalidad 2006-2008</i> . .....	73
Tabla 16 <i>Índice Distrital de Desarrollo Humano de la Región Cajamarca 2003</i> . .....	76
Tabla 17 <i>Región Cajamarca: Población Ocupada Censada en Edad de Trabajar de 14 y más Años de Edad, por Grupo de Edad, según Provincia, Sexo y Área de Residencia, 2007</i> . .....	77

Tabla 18 <i>Región Cajamarca: Población Ocupada Censada de 14 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación, según Provincia y Sexo, 2007.</i> .....	77
Tabla 19 <i>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.</i> .....	78
Tabla 20 <i>Rendimientos en Educación de las Provincias de Cajamarca.</i> .....	78
Tabla 21 <i>Región Cajamarca: Población Ocupada Censada de 14 y más Años de Edad, por Nivel de Educación Alcanzado, según Provincia, Sexo y Área de Residencia, 2007.</i> .....	78
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).</i> .....	80
Tabla 23 <i>Arribo de Ciudadanos Nacionales a Establecimientos de Hospedaje en San Ignacio del año 2005 al 2015.</i> .....	84
Tabla 24 <i>Permanencia y Gasto Promedio Vacacional Nacional en el Lugar Visitado 2013.</i>	85
Tabla 25 <i>Población de San Ignacio sin Nivel Educativo.</i> .....	86
Tabla 26 <i>Región Cajamarca: Calificación de Creación y Ubicación Geográfica de la Capital Legal de los Distritos, según Provincia y Distrito.</i> .....	88
Tabla 27 <i>Cajamarca: Estructura del Producto Bruto Interno 2015 (Millones de Soles)</i> .....	89
Tabla 28 <i>Capacidad Productiva de la Provincia de San Ignacio.</i> .....	90
Tabla 29 <i>Procesamiento de arroz y rendimiento de cada producción, precio a agosto 2017.</i> .....	92
Tabla 30 <i>Matriz de Intereses para la Provincia de San Ignacio.</i> .....	96
Tabla 31 <i>Matriz FODA de la Provincia de San Ignacio.</i> .....	99
Tabla 32 <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA.</i> .....	101
Tabla 33 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de San Ignacio (MDE).</i> .....	107
Tabla 34 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).</i> .....	108

Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt para la Provincia de San Ignacio (MR).</i> .....	109
Tabla 36 <i>Matriz Ética de la Provincia de San Ignacio (ME).</i> .....	111
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de San Ignacio (MERC).</i> .....	112
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de San Ignacio (MEOLP).</i> .....	113
Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).</i> .....	114
Tabla 40 <i>Presupuesto de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.</i> .....	121
Tabla 41 <i>Matriz de Recursos Asignados a cada Estrategia.</i> .....	126
Tabla 42 <i>Políticas de la Provincia de San Ignacio.</i> .....	128
Tabla 43 <i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Ignacio.</i> .....	133
Tabla 44 <i>Indicadores del Sector Financiero en Cajamarca.</i> .....	138
Tabla 45 <i>Matriz PEI de la Provincia de San Ignacio.</i> .....	145

## Lista de Figuras

<i>Figura 0a.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 0b.</i> Visualización del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Mapa de la región Cajamarca .....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de ubicación de la provincia de San Ignacio al norte del Perú .....	2
<i>Figura 3.</i> Mapa climático de Cajamarca.....	3
<i>Figura 4.</i> Mapa de la provincia de San Ignacio.....	5
<i>Figura 5.</i> Crecimiento económico del Perú y estabilidad macroeconómica .....	23
<i>Figura 6.</i> Problemas a resolver al 2021 .....	25
<i>Figura 7.</i> Organigrama institucional de la Municipalidad Provincial de San Ignacio. ....	59
<i>Figura 8.</i> Procesamiento del café .....	64
<i>Figura 9.</i> Procesamiento del arroz.....	67
<i>Figura 10.</i> Área de interés hídrico y disminución de la cobertura vegetal natural en la cuenca del río Quanda.....	69
<i>Figura 11.</i> Estructura ecológica territorial de la provincia de San Ignacio. ....	71
<i>Figura 12.</i> Pinturas rupestres Dios Faical.....	71
<i>Figura 13.</i> Farallones de Faical .....	72
<i>Figura 14.</i> Elaborado a partir de la información, créditos directos de las caja municipales (miles de soles), depósitos de ahorro de las cajas municipales (miles de soles), depósitos a plazo de las cajas municipales (miles de soles) y depósito total de las cajas municipales en el sistema financiero de Cajamarca-San Ignacio .....	74
<i>Figura 15.</i> Elaborado a partir de la información créditos directos de las caja rurales (miles de soles), y créditos directos de las entidades de desarrollo para la pequeña y microempresa (miles de soles) de Cajamarca-San Ignacio.....	75
<i>Figura 16.</i> Proceso de producción de arroz, línea de proceso .....	92

<i>Figura 17.</i> MPEYEA de la provincia de San Ignacio. ....	102
<i>Figura 18.</i> MIE de la provincia de San Ignacio.....	104
<i>Figura 19.</i> MGE para la provincia de San Ignacio.....	105
<i>Figura 20.</i> Organigrama institucional propuesto para la Municipalidad de la Provincia de San Ignacio.....	129



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

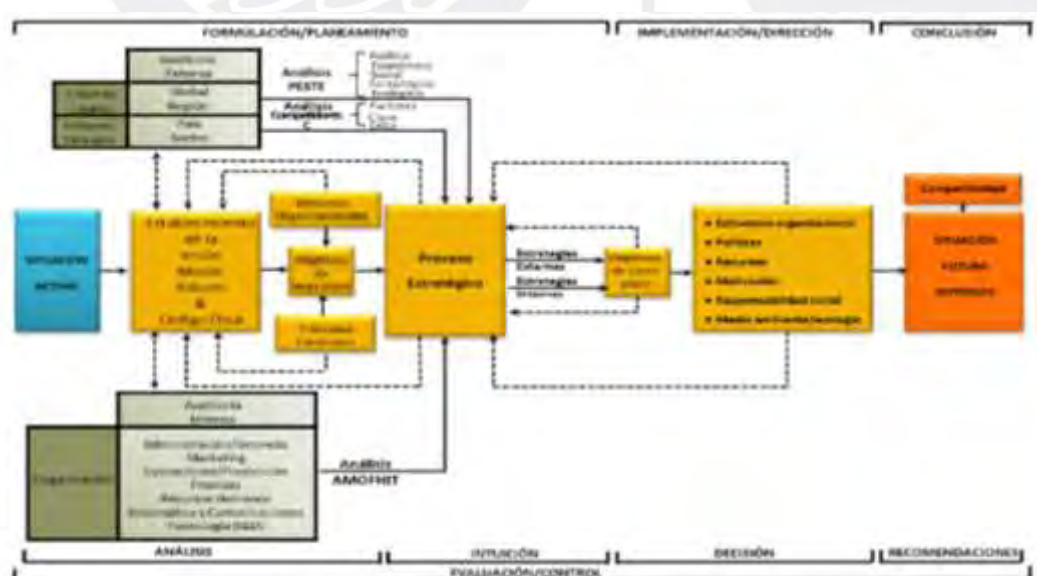


Figura 0a. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a edición), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 27. Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses (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 cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello

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

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Con el Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), se puede 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 de forma simultánea. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros. A continuación, en la Figura 0b, se presenta la visualización del proceso estratégico.



Figura 0b. Visualización del proceso estratégico. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a edición), por F. A. D'Alessio, 2015, p.10-13. Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de San Ignacio

### 1.1 Situación General

La provincia de San Ignacio es una de las trece que integran la región Cajamarca en el norte del Perú (ver Figura 1). Posee una extensión de 4,990.30 km<sup>2</sup>, ocupa el 14.9% de esta región y se divide siete distritos: (a) San Ignacio, (b) Chirinos, (c) Huarango, (d) La Coipa, (e) Namballe, (f) San José de Lourdes y (g) Tabaconas. Su capital es la ciudad de San Ignacio. Asimismo, por el norte limita con la provincia ecuatoriana de Zamora Chinchipe; por el este, con el departamento de Amazonas; por el sur, con la provincia de Jaén, y por el oeste, con el departamento de Piura (ver Figura 2).

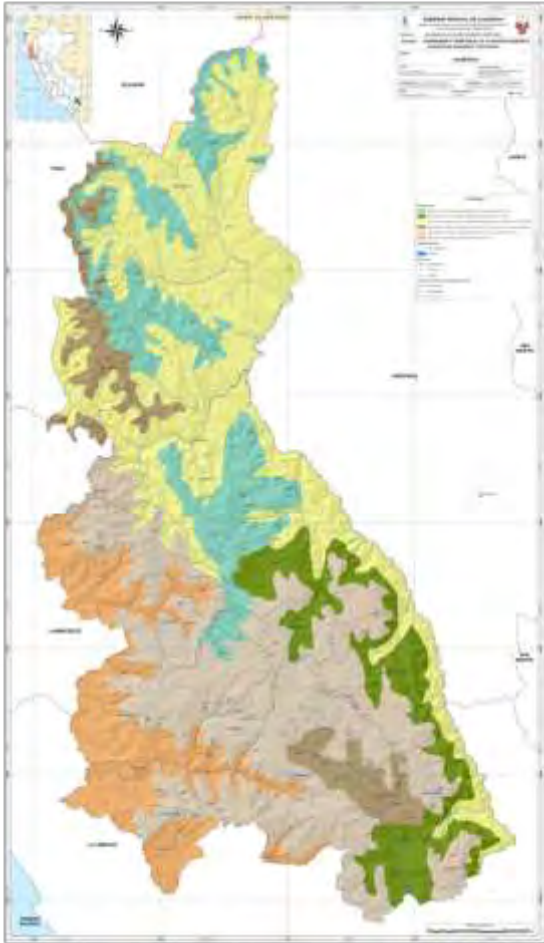


*Figura 1.* Mapa de la región Cajamarca. Tomado de “Departamento de Cajamarca. Atlas del Perú,” por Instituto Geográfico Nacional (IGN), 2011. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-cajamarca-atlas-del-peru>.



*Figura 2.* Mapa de ubicación de la provincia de San Ignacio al norte del Perú. Tomado de “San Ignacio de Cajamarca,” por Google Maps, 2017. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/San+Ignacio/@-5.0689619,-79.5450924,9z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91b56722a6471e19:0x3573626cdc3d928b!8m2!3d-5.1454968!4d-79.0056496>

Con relación a su ubicación, San Ignacio se encuentra a  $-5.08333$  de latitud y a  $-79$  de longitud en grados decimales, y posee una altura de 1271 ms.n.m. Por otra parte, el último censo nacional realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007) indicó que contaba con 131,239 habitantes; mientras que el Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones (SIRTOD, 2017.), del INEI, proyectó que tendría una población estimada de 149,452 habitantes para el 2017. Además, en referencia a su condición climática, San Ignacio presenta temperaturas cálidas: en los valles bajos de los ríos Chinchipe y Tabaconas, las temperaturas pueden llegar hasta los  $30\text{ }^{\circ}\text{C}$ . No obstante, en las zonas altas, el clima es templado o frío permanentemente (ver Figura 3). La ubicación de San Ignacio favorece a que tenga un clima cálido y de constantes lluvias, ya que prácticamente esa zona es denominada ceja de selva.



*Figura 3.* Mapa climático de Cajamarca. Tomado de “Mapa Climático del Departamento de Cajamarca,” por A. Sánchez y C. Vázquez, 2010, p. 33. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MapaClimatico.pdf>.

De acuerdo con Infobosques (2007) en el *Plan estratégico forestal al 2017*, San Ignacio tendría 252,763 tierras cultivadas. La equivalencia sería el 14.83% del área total de la región Cajamarca (ver Figura 4). Contaría con 17,943 productores agropecuarios, los cuales equivalen al 9% de la región, y 31,737 unidades agropecuarias, cuya representación sería el 9% del total departamental. La diferencia del porcentaje lo representan otras provincias.

En San Ignacio, los principales productos agrícolas (café y cacao) y pecuarios (ganado vacuno) son las principales alternativas de desarrollo en el corto plazo; mientras que actividades como el turismo y la silvicultura (manejo de bosques) son importantes para el largo plazo. Por su clima y tierras, la provincia presenta un potencial para la producción de café, arroz, cacao y frutales (papaya, piña, plátano, granadilla, maracuyá, caña de azúcar,

nararanja, frutas nativas como la lúcuma, chirimoya, huaba, yararague, tabaco y chonta), además de plantas medicinales como estevia, yacón, aguaymanto. Asimismo, San Ignacio viene incursionando en la producción de miel de abeja, gracias a los proyectos implementados en la provincia (Sánchez, 2009).

En efecto, la apicultura se ha estado desarrollando como una actividad productiva en la zona. A través de la Asociación de Productores Apícolas de los Bosques de San Ignacio (ASPABONSI), se inició la capacitación e implementación de un pequeño laboratorio de procesamiento de miel de abejas y derivados. Sin embargo, aún está en trámite la certificación orgánica del producto (Ordinola, 2011). Por otro lado, también se ha explotado la producción de ganado vacuno, especialmente para la venta de carne.

En cuanto al empleo en San Ignacio, de acuerdo con el INEI (2007), la población ocupada censada en edad de trabajar (de 14 más años de edad) era de 43,043 habitantes. En lo referente a educación, se observa la siguiente repartición: (a) 4,251 habitantes declararon no tener nivel educativo; (b) 1,711 indicaron tener solo nivel universitario; (c) 2,243 confirmaron una preparación a nivel técnico, y (d) 34,838 estos estuvieron distribuidos en los niveles inicial, primaria y secundaria (INEI, 2007).

En el aspecto turístico, San Ignacio exhibe una gran riqueza en sus recursos naturales y arqueológicos. Entre estas riquezas, se puede detallar las siguientes: (a) el Santuario Nacional Tabaconas-Namballe, que es considerado un potencial turístico natural y ecológico; (b) las pinturas rupestres de Faical, que son impresionantes; (c) el Cerro Campana, el cual constituye un mirador natural; y (d) el Centro Ceremonial Cerezal, localizado en Chirinos y considerado un centro arqueológico. De igual modo, San Ignacio cuenta también con turismo recreacional y de aventura; por ejemplo, se puede realizar la práctica de canotaje en el río Chinchipe (Sánchez, 2009). El caudal del río permite que se pueda realizar este tipo de deporte, y forma parte de los atractivos de la zona.

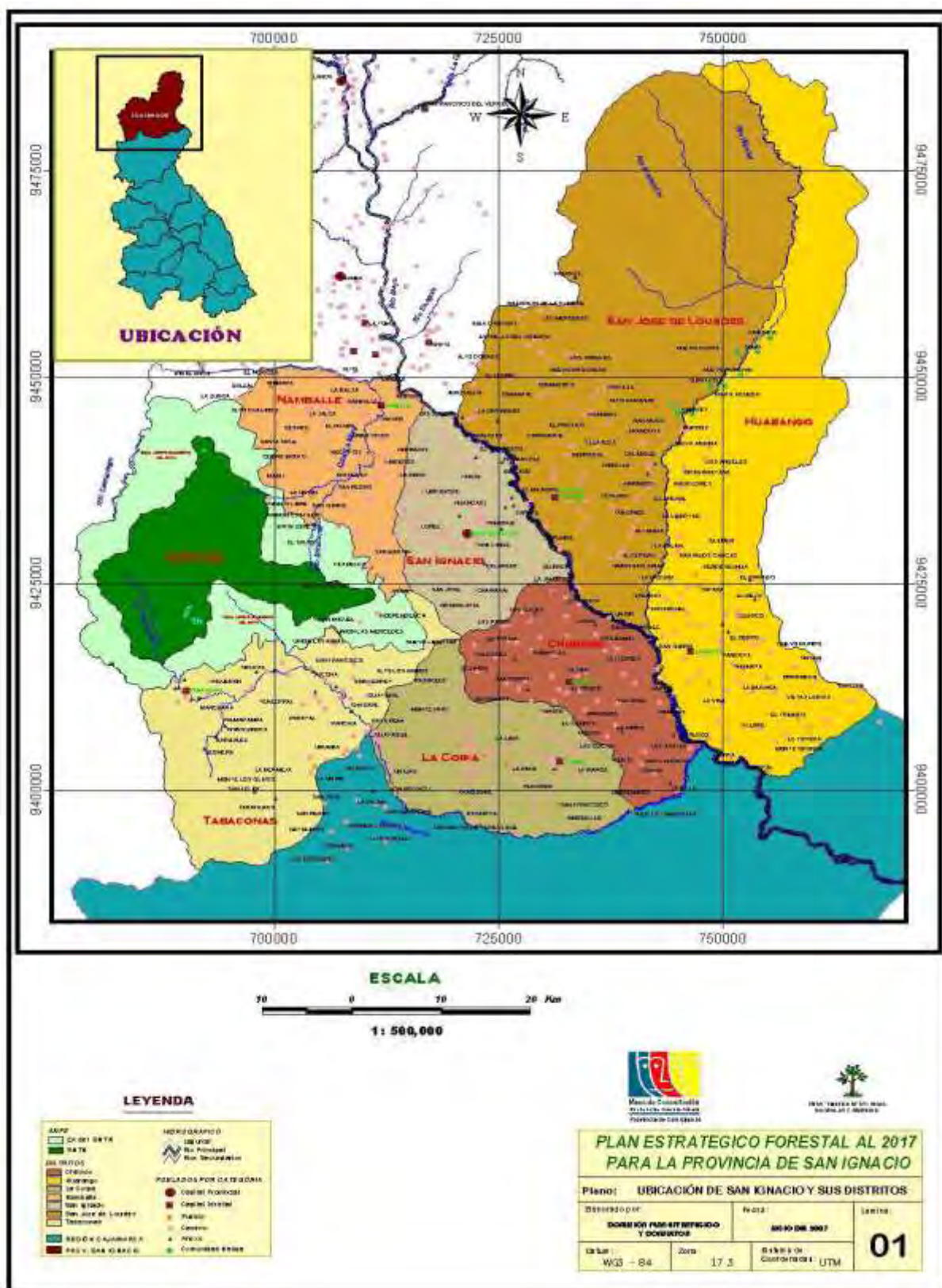


Figura 4. Mapa de la provincia de San Ignacio. Tomado de “Plan Estratégico Forestal al 2017 para la Provincia de San Ignacio,” por Infobosques, 2007, p. 59. Recuperado de <http://www.infobosques.com/descargas/biblioteca/5.pdf>.

## 1.2 Conclusiones

De las 13 provincias que posee la región Cajamarca, San Ignacio es la que presenta el mayor potencial agrícola y ganadero. De acuerdo con el censo del año 2007, la población que trabaja en San Ignacio es, en su mayoría, joven. Es decir, aproximadamente un 60% tiene entre 14 y 39 años, de los cuales solo un 9% cuenta con educación superior y más del 50% labora de manera independiente. La principal actividad económica de la región es la agricultura.

Debido a su ubicación cerca de la línea ecuatorial, las condiciones climáticas de la provincia son muy estables a lo largo del año. Su temperatura promedio varía alrededor de los 22 °C. Asimismo, se presentan precipitaciones casi todo el año, principalmente entre los meses de diciembre y mayo, durante los cuales se registra mayor volumen. De esta manera, se generan condiciones favorables para la agricultura. Por otro lado, las cadenas productivas han desarrollado alternativas al café; estas se han orientado principalmente al autoconsumo o a la comercialización local. De ese modo, podrían ser aprovechadas para generar rentabilidad al productor rural y mejorar sus condiciones de vida. Es necesario desarrollar vías de comunicación hacia las otras provincias, de tal manera que se facilite la comercialización y la producción de bienes. Es importante también la mejora de los servicios básicos. Asimismo, los suelos de San Ignacio tienen alto potencial para especies forestales y maderables comerciales.

Para concluir, las actividades agrícolas (producción de café y cacao) y pecuaria (crianza de ganado vacuno) en San Ignacio son las principales alternativas de desarrollo en el corto plazo. Las actividades de turismo y silvicultura (manejo de bosques) son importantes para el largo plazo. Por ello, es necesario un accionar y generar un planeamiento estratégico para esta provincia, con la finalidad de obtener los mejores resultados económicos y sociales, los cuales deben reflejarse en una mejoría sustancial para la población.

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

Para el presente capítulo, será necesario proyectarse hacia el futuro y así continuar con la planificación estratégica. Es decir, si se desea que San Ignacio logre un desarrollo sostenible y que mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, es importante iniciar la fase de formulación del proceso estratégico estableciendo la dirección a seguir en el largo plazo para lograr el resultado esperado. Se considera los cuatro componentes primordiales: (a) la visión, (b) la misión, (c) el código de ética, y (d) los valores corporativos.

### 2.1 Antecedentes

Resulta necesario considerar la extensión territorial de San Ignacio y la proyección estimada de la población que la habitaría para el planteamiento de su futuro al 2027, así como el aprovechamiento de sus principales recursos agrícolas: café, arroz, maíz, entre otros. En ese sentido, es necesario determinar la visión deseada, la cual debe estar enfocada en la absolución de la pregunta siguiente: ¿qué se quiere llegar a ser?.

A fin de responder el cuestionamiento anterior, se ha considerado que el destino de la provincia tendrá como eje fundamental constituir una comunidad cuyo crecimiento sea sostenido por un mejor aprovechamiento de sus recursos principalmente agrícolas y turismo, un fortalecimiento y mejoramiento a nivel educativo principalmente técnico para soportar el crecimiento esperado de la provincia y una disminución de los niveles de delincuencia. Asimismo, establecer el desarrollo tecnológico en la provincia, así como la investigación y desarrollo de la agricultura. De acuerdo con D'Alessio (2015), en ciertos casos, la visión de una organización no está bien definida, así como no tiene un destino claro y/o carece de sentido para sí misma; en consecuencia, su resultado será contrario a lo que se pretende con esta visión. Por lo tanto, es necesario establecer una visión proyectada a un futuro provisorio y fortalecida para el desarrollo óptimo de la población de San Ignacio.

## 2.2 Visión

Al año 2027, San Ignacio tendrá un desarrollo económico basado en la explotación de su agricultura, y será un destino turístico sostenible y productivo, que consolide a la comunidad vinculada con un alto nivel de educación.

## 2.3 Misión

Promover el crecimiento y rentabilidad de la agricultura, fomentando el desarrollo de la industria en la provincia y posicionándose como un destino turístico sostenible, que muestra la belleza de San Ignacio salvaguardando su ecología. El desarrollo de la provincia se soporta en el uso de los recursos tecnológicos y la consolidación de su identidad cultural. Se fomenta la inclusión social, el compromiso y la vinculación con la comunidad, cuyas actividades están basadas en normas, valores y principios éticos para lograr así el bienestar esperado de la población.

## 2.4 Valores

Los valores que conforman el marco de desarrollo e implementación del presente plan estratégico para San Ignacio son listados a continuación:

1. Integridad
2. Transparencia
3. Compromiso moral y ético
4. Sostenibilidad
5. Interculturalidad
6. Innovación

## 2.5 Código de Ética

De acuerdo con D'Alessio (2015), el código de ética indica las conductas que se consideran apropiadas y define el ambiente interno. Es importante su aplicación por parte de

la población en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas. A continuación, se presenta el código de ética elaborado para provincia de San Ignacio en Cajamarca:

1. Conocer, comprender y cumplir todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú, reconociendo al Poder Judicial o al Sistema de Arbitraje de Consumo como instancias validas frente a cualquier conflicto o divergencia.
2. Conservar el medio ambiente, cuidando su biodiversidad.
3. Realizar una adecuada distribución de los recursos priorizando los sectores más necesitados.
4. Rechazar todo acto de corrupción.
5. Respetar el legado cultural preservando la identidad nacional.
6. Promover el respeto, la integración y las relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés.
7. Velar por la seguridad de los ciudadanos.
8. Propiciar la formalidad y la generación de empleo, además de ser solidarios con la comunidad.

## **2.6 Conclusiones**

La visión formulada para el desarrollo del presente plan estratégico de San Ignacio se encuentra alineada a los valores corporativos y al código de ética que trascienden en las estrategias, decisiones y ejecución a todo nivel y en todo ámbito. De esta manera, la visión y la misión de la provincia se encuentran en correspondencia con el entorno que va a configurar el desarrollo económico, el crecimiento y la rentabilidad de la producción agrícola y el turismo de la provincia como principales actividades. Además, serán ejecutadas sobre la base de valores y un código de ética, que permitirán tener el referente claro y determinado para el futuro sostenible de San Ignacio.

### Capítulo III: Evaluación Externa

A través de esta evaluación, se busca identificar las tendencias y efectos del entorno sobre los que no se tiene control. En este estudio, el entorno se encuentra constituido por el Perú y todo el ámbito global. Como parte del análisis, se establecerán los factores clave para la competitividad del Perú, los cuales tendrán gran impacto en San Ignacio, ubicada al norte de la región Cajamarca.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Establece la necesidad de analizar las relaciones internacionales. Su fin es de identificar intereses comunes y opuestos con los de otras naciones, determinando el grado de criticidad de estos intereses. Se enfoca en estudiar los siguientes componentes: (a) los intereses nacionales, (b) los principios cardinales, y (c) el potencial nacional (D'Alessio, 2015). A través de este análisis se puede describir las relaciones que tiene el país con los diferentes países con los cuales limita.

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

Los intereses nacionales son aquellos aspectos cuya consecución son de sumo interés para el destino de un país. De acuerdo con su nivel de intensidad, pueden clasificarse en los siguientes: (a) de supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. Así también, según la interacción que tengan con otros países, pueden ser dos: comunes u opuestos. Teniendo el Acuerdo Nacional (2014) suscrito por el Gobierno y los principales partidos políticos e instituciones civiles del Perú, se establecen como intereses nacionales los listados a continuación:

1. Preservar la democracia y el estado de derecho
2. Buscar la equidad y justicia social
3. Lograr la competitividad del país
4. Lograr un Estado eficiente, transparente y descentralizado

En ese sentido, los intereses nacionales contenidos en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) (ver Tabla 1), que aparecen anteceditos de un signo “+”, representan aquellas organizaciones o países con los cuales el Perú comparte intereses comunes. Es decir, con estos países sí podrían establecerse alianzas. Por el contrario, si los países aparecen con un signo “-”, esto significa que son Estados cuyos intereses están contrapuestos a los nacionales.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN).*

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés	
	<i>Supervivencia (crítico)</i>	<i>Vital (peligroso)</i>
1. Defensa del país contra amenazas externas	Estado Peruano	+ EE. UU. + China - *Ecuador - *Chile
2. Pacificación del país y defensa contra amenazas internas	Estado Peruano Inversionistas Movimientos ideológicos violentistas	+ Alianza del Pacífico - Organizaciones terroristas - Narcotráfico - Delincuencia organizada
3. Preservación de la democracia y del estado de derecho		+ EE. UU. + Alianza del Pacífico - *Cuba - *Venezuela
4. Competitividad del país		+ EE. UU. + Inversionistas - Movimientos ideológicos violentistas - *Cuba - *Venezuela

*Nota.* Se identifica con un asterisco (\*) a los países que tienen interés opuesto al Perú.

Por otra parte, el éxito del modelo económico social de mercado vigente en el Perú, donde el Gobierno actúa como promotor y facilitador del mercado (Constitución Política del Perú, 1993), es congruente con la visión occidental de la economía. Esto es practicado en

países como EE.UU., la Unión Europea, Colombia y Chile. Este modelo es, a su vez, contrario al interés ideológico del Gobierno de Venezuela, el cual defiende el denominado socialismo del siglo XXI, donde el Estado asume un papel empresarial en la economía.

De acuerdo al Informe Global de Competitividad el Perú se ubica en el puesto 67 de 138 países mejorando dos posiciones respecto al año anterior, se ubica por debajo de Chile y Colombia y sigue siendo sexto entre los países de Latinoamérica y el Caribe (World Economic Forum (WEF, 2016). Chile es nuestro principal competidor sobre todo en el sector minero, debido a la disminución de la inversión en el Perú por los conflictos mineros entre las comunidades y las empresas mineras. Nuestro país ha dependido principalmente de la exportación de materias primas sobre todo en minería, lo que ha generado un crecimiento efímero y coyuntural, lo que no es sostenible en el largo plazo, esta dependencia no sería un problema si en el largo plazo se consideraría el uso de tecnologías que permitan generar productos de valor agregado (Indacochea, Ascencio, Carranza, De los Ríos & Wendorff, 2005).

### **3.1.2 Potencial nacional**

El bienestar de los habitantes es la principal misión de un país. De acuerdo a Cann (2016) el Foro Económico Mundial (WEF) define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que permiten determinar el nivel de productividad de un país. También se puede medir como una economía productiva, y ésta conduce al crecimiento permitiendo mayores ingresos y consecuentemente mayor bienestar. Por otra parte, los factores del potencial nacional son los factores *fortaleza y debilidad* de un país (D'Alessio, 2015). Para determinarlos, es necesario analizar estos siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Dominio demográfico.** El Perú posee una extensión territorial de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>. Está localizado en la costa oeste central del continente. Tiene límites con el océano Pacífico al oeste, con Chile al sur, con Brasil y Bolivia al este, y con Colombia y Ecuador al norte. De acuerdo con el último Censo Nacional de Población y Vivienda, realizado el 2007 por el INEI, tenía una población censada ascendiente a los 28'220,764 habitantes. Por lo tanto, la densidad poblacional promedio era de 21,96 habitantes por km<sup>2</sup>.

El Perú se encuentra dividido en tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La Costa, franja estrecha de aproximadamente 3,080 km de perímetro marítimo, ocupa aproximadamente el 11.7% de la superficie y alberga aproximadamente a 17.7 millones de habitantes. En esta región, se localiza la ciudad de Lima, la capital posee aproximadamente el 27.9% de la superficie y alberga 9.3 millones de habitantes. La Sierra es un área montañosa del país, que se amplía de norte a sur en las zonas medias y altas de la cordillera de los Andes. Para concluir, la Selva Amazónica es la región natural más grande del Perú; ocupa el 60.4% de la superficie y se encuentra habitada por aproximadamente 4.4 millones de habitantes (Ernst & Young, 2016).

**Dominio económico.** Mediante la Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2017 (Ley 30158, 2016), se aprobó S/ 142,472 millones como presupuesto. El Perú viene teniendo un crecimiento promedio anual de 5.1% de manera constante desde el año 2000 (Ernst & Young, 2016). En la actualidad, el PBI es de 17,852.69 por persona, de acuerdo con información del INEI al 2017. Por otra parte, el Perú se ubica en el puesto 67 de 138 países a nivel mundial en el *ranking* que establece el Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2016). Respecto a los factores *productividad y crecimiento*, el país ostenta la tercera posición a nivel de países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

***Dominio tecnológico-científico.*** De acuerdo con el Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, 2016), el Perú se encuentra en la posición 86 de entre 148 países desarrollados y en vías de desarrollo en gestión tecnológica. Es un país que se adapta a la innovación de la tecnología de acuerdo a los cambios externos; pero esta transición se realiza de manera pausada. No existe una innovación veloz; sin embargo, se mantiene en la dirección de esta adopción tecnológica.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** De acuerdo con el INEI (2007), la distribución por estratos de la estructura social urbana reúne aproximadamente al 77% de la población nacional. Este porcentaje es parte de la transformación urbana que ha venido ocurriendo en el Perú en los últimos años. Esto se da a consecuencia de diversos factores sociales, como el terrorismo por ejemplo.

Desde el año 2000, de acuerdo con la distribución que incluía niveles socioeconómicos (NSE), los estratos ABC representaban al 30% de la población urbana, mientras que el restante 70% estaba compuesto por los DE. Hasta el año 2015, el PBI nacional creció en 116%, lo cual generó un impacto significativo en la “geometría de la estructura social” del país. No obstante, se ha producido cambios: de una estructura social de tipo “triángulo” a una de tipo “romboide” a nivel del Perú urbano, y de “casi rombo” a nivel de Lima urbana.

Esta conclusión se fundamenta en el análisis de la casi igualdad en la distribución del porcentaje abarcado por los NSE ABC (49%) y por los NSE DE (51%) a nivel urbano nacional. Además, esta evolución se ha hecho aún más marcada en la zona urbana de Lima. Allí se observa la comparación entre el 65% de la población que corresponde a la distribución porcentual de los NSE ABC y el 35% de la población que corresponde a la distribución porcentual de los NSE DE.

***Dominio organizacional-administrativo.*** El gobierno del Perú se encuentra

organizada mediante tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Perú se rige por un Estado Constitucional, el Poder Ejecutivo conformado por el Presidente de la República quién es el jefe de Estado y de Gobierno, y su Gabinete de Ministros; el Poder Legislativo, se encuentra conformado por un Congreso unicameral con 130 escaños, sus miembros son elegidos por voto popular por un periodo de cinco años; y finalmente, el Poder Judicial, conformado por los jueces son nombrados, previa evaluación por el Consejo Nacional de la Magistratura.

***Dominio militar.*** En el Perú, el Sistema de Defensa Nacional es gestionado por el Ministerio de Defensa, que integra a (a) el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, (b) el Ejército del Perú, (c) la Marina de Guerra y (d) la Fuerza Aérea. El Ministerio de Defensa es el responsable de formular y difundir la doctrina de seguridad y de defensa nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano y sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

En el *ranking* de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo, el Perú se ubica en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Este *ranking* mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, tales como (a) la cantidad de personas que lo conforman; (b) el armamento; (c) el número de tanques, naves y aviones; y (d) la inversión destinada a la defensa de cada país. Para terminar, el Perú se ubica en el puesto 51 en el mundo y en Sudamérica; no obstante, se determina que posee uno de los menores presupuestos en Defensa de la región (“Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica”, 2016).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales son directrices creadas en base a intereses comunes y opuestos, que los países comparten conjuntamente. Posibilita el análisis de las oportunidades

y amenazas para las naciones frente al entorno que las rodea. De acuerdo con D'Alessio (2015), “los principios cardinales son la base de la política exterior” (p. 95). Por esa razón, los principios posibilitan que la nación logre alcanzar sus objetivos e intereses supremos. A continuación, se detallará más acerca de estos cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** De acuerdo con este principio, el mundo está siendo afectado por muchos cambios; es decir, ninguna interacción que ocurre en el hemisferio es solo de dos partes. En otras palabras, siempre habrá terceros que, poniendo primero sus intereses, participarán de esta interacción, ya sea de manera directa o indirecta. En tal sentido, la globalización afirma una vez más que las interacciones se efectúan en más de tres partes. A través de un proceso estandarizado de los sectores político, social y económicos, dejando de lado los límites e impedimentos geográficos, se busca mayor integración entre las naciones (MINDEF, 2005).

***Lazos pasados y presentes.*** De acuerdo con este principio, los acontecimientos que se manifiestan en la historia no desaparecen, sino que se hacen presente hacia el futuro. Por ello, es necesario revisar y estudiar cómo han sido las relaciones históricas con los países vecinos y compararlas con la situación presente. La historia demuestra diferentes conflictos con algunos países limítrofes. Es necesario considerar estos impases como parte del pasado, teniendo en cuenta las nuevas relaciones y lazos con estos países.

***Relaciones con Colombia.*** La frontera en la que el Perú delimita con Colombia yace desde el año 1922. Gracias al Tratado Salomón-Lozano, se logró poner fin a un conflicto de territorio con el país de Colombia. Luego en 1932, las relaciones se deterioraron debido a que el Perú invadió parte del territorio colombiano (Trapezio de Leticia). No obstante, se superó problema al siguiente año. De acuerdo con el MINDEF (2005), los países de Perú y

Colombia tienen intereses y valores compartidos basados en la democracia, el desarrollo económico, los derechos humanos, entre otros. A fin de lograr alcanzar los objetivos que comparten ambos países, se han establecido acuerdos conjuntamente con mecanismos de coordinación binacional, en los cuales se considera la creación de grupos de trabajo para combatir problemas compartidos por ambas naciones (seguridad nacional, narcotráfico, entre otros).

**Relaciones con Brasil.** La frontera que existe entre el Perú y Brasil se debe gracias a la celebración de varios tratados limítrofes como la Convención Fluvial sobre Comercio y Navegación y Parcial Acuerdo de Límites entre Perú y Brasil, el cual fue pactado en 1851, y el Tratado de Límites, Comercio y Navegación en la Cuenca del Amazonas entre Perú y Brasil, el cual fue pactado en 1902. Según el MINDEF (2005), Perú y Brasil comparten muchos intereses en temas importantes, tales como (a) la cooperación, (b) el crecimiento económico, (c) la interconexión vial, (d) el desarrollo y eliminación de la pobreza, (e) el narcotráfico, entre otros. Asimismo, con el propósito de lograr objetivos concretos, con el tiempo se han desplegado iniciativas conjuntas; por ejemplo, (a) la ejecución de proyectos de infraestructura en transporte, (b) energía, (c) comunicaciones y (d) protección de la Amazonia.

**Relaciones con Bolivia.** La frontera que existe entre los países de Perú y Bolivia ha sido establecida en base a tratados firmados. Estos son los siguientes: (a) el Tratado de Demarcación de Fronteras entre Perú y Bolivia, pactado en 1902; (b) el Tratado de Rectificación de Fronteras entre Perú y Bolivia, pactado en 1909; y (c) el Protocolo Ratificatorio, pactado en 1932. Históricamente, las relaciones entre ambos países han sido de cercanía, ya que comparten lo siguiente: (a) tener aspectos culturales e históricos en común, (b) haber formado parte del Imperio de los Incas y del Virreynato, (c) usar lenguas como el quechua y el aymara, (d) poseer creencias mitológicas como el culto a la *Pachamama* o

Madre Tierra, entre muchos otros temas andinos.

La historia también muestra que existió conflictos armados entre ambos países ocurridos en el siglo XIX. De acuerdo con el Ministerio de Defensa (2005), son varios los convenios firmados entre ambos países, puesto que siempre se buscaba la integración y la cooperación económica. De estos, se puede mencionar los siguientes: (a) la Autoridad Binacional del Titicaca; (b) el Acuerdo Comercial de 1992, que establece una zona de libre comercio en Ilo; (c) el Tratado General de Integración y Cooperación Económica y Social, que conforma un mercado común; (d) el Acuerdo Interinstitucional entre la Empresa Nacional de Puertos del Perú (ENAPU) y la Administración de Servicios Portuarios de Bolivia (ASPB), que busca promover el mayor uso de los puertos peruanos del sur; entre otros.

**Relaciones con Chile.** La frontera entre los países de Perú y Chile fue delimitada gracias a dos tratados firmados después de la Guerra del Pacífico: (a) en 1883, se pactó el Tratado de Paz y Amistad entre Perú y Chile; y (b) en Lima en 1929, se pactó el Tratado y Protocolo Complementario para resolver la cuestión de Tacna y Arica. Finalizada la guerra, Perú concedió a Chile las provincias de Tarapacá y Arica, denominadas el de botín de guerra. Asimismo, Chile ocupó el departamento de Tacna por 49 años. En el año 2013, la Corte Internacional de la Haya fijó los límites marinos de ambos países, después de una disputa por 37,900 km<sup>2</sup> de superficie marina frente a las costas de la frontera que ambos países tienen en común.

Así también, Perú y Chile han mantenido relaciones bilaterales basadas en inversiones privadas, aparición de comunidades peruanas en el país vecino, comercio e historia (MINDEF, 2005). Además, ambos países, a través del tiempo, han firmado diversos convenios como, por ejemplo, (a) la Comisión Binacional Permanente de Cooperación; (b) el Comité de Seguridad y Defensa (COSEDE); (c) la constante participación de los ministros de

Relaciones Exteriores y de Defensa de ambos países; y (d) el Comité Permanente de Consulta y Coordinación Política (MINDEF, 2005).

**Relaciones con Ecuador.** Los límites territoriales entre los países de Perú y Ecuador fueron establecidos desde 1830. La historia muestra que, en ese año, se desintegró la Gran Colombia y se formó las repúblicas de Venezuela, Colombia y Ecuador. Posteriormente, la frontera entre Perú y Ecuador se definió mediante el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro en 1942. Los congresos de ambas países, en el mismo año, reafirmaron el tratado.

En 1995, se produjo un conflicto entre ambos países, denominado el conflicto del Cenepa, el cual finalizó en Brasilia con la firma de un acta entre los países de Perú y Ecuador. La causa fue una no delimitación fronteriza de 78 km de largo en la cordillera del Cóndor. Ambos países han establecido relaciones orientadas a una integración profunda de confianza y desarrollo económico e inversión privada (MINDEF, 2005). Como con todos los países, también ambos firmaron tratados y convenios; entre ellos, se puede mencionar los siguientes: (a) el Acuerdo Amplio Peruano Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad; (b) el Plan Binacional de Desarrollo Fronterizo; y (c) el Convenio de Aceleración y Profundización del Libre Comercio (MINDEF, 2005). Las relaciones con el hermano país del Ecuador han mejorado en los últimos años; es decir, existe una relación muy cordial entre ambos.

Asimismo, la relación con este país mejoró después del Acuerdo de Paz de Brasilia en 1998. Una etapa de fraternidad, con una relación bilateral de compromiso entre ambos países, ha beneficiado a las poblaciones de la Zona de Integración Fronteriza (ZIF). Como en los casos de los otros países limítrofes, Ecuador y Perú también tienen intereses y objetivos comunes. Por esa razón, existen intenciones de colaboración entre ambos países que se reflejan en las relaciones comerciales y de paz y que se desarrollan.

### 3.1.4 Influencia del análisis tridimensional en la provincia de San Ignacio

En el análisis tridimensional, la primera dimensión de las naciones se enfoca en los intereses nacionales. El Acuerdo Nacional (2014) ha identificado cuatro objetivos prioritarios (a) fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho, (b) desarrollar la equidad y justicia social, (c) promover la competitividad del país, y (d) afianzar un Estado eficiente, transparente y descentralizado. Dichos intereses son primordiales para la situación económico-social de San Ignacio, y se alinean para conseguir su desarrollo. La segunda dimensión del análisis tridimensional de las naciones, se enfoca en el potencial nacional, resaltando las fortalezas y debilidades del Perú para ello se tomarán los resultados del Reporte de Competitividad Global 2016 (Saldarriaga, 2016):

1. En el pilar instituciones se resalta la transparencia en la formulación de políticas, derecho de propiedad, independencia judicial, protección de la propiedad intelectual. Esto fortalece a las empresas de la región y de la provincia generando un ambiente de confianza y seguridad para las empresas. Asimismo es fomentado por las autoridades.
2. En el pilar sofisticación del mercado, se explica por el financiamiento a través del mercado de valores, facilidad de acceso al crédito y disponibilidad de capital. Esto favorece el desarrollo de empresas en la provincia al haber facilidades para acceso al crédito. Existe una renovación en el sistema financiero de la provincia.
3. En el pilar estabilidad macroeconómica se muestra una caída en balance general del gobierno, el ahorro nacional, y una mayor inflación. Esta situación también afecta a la población de la provincia. La política económica influye en el interior del país, especialmente en las provincias donde existe más pobreza.
4. El pilar eficiencia del mercado laboral el Perú es uno de los diez peores países para contratar y despedir lo cual tiene impacto directo en la productividad de la mano de obra y a la competitividad para generar ganancias. Las ofertas laborales son muy

escasas y las condiciones ofrecidas, en muchas ocasiones atentan contra la seguridad del personal. Falta mucho por mejorar en este aspecto.

5. En el pilar innovación el Perú muestra la peor ubicación de todos los componentes del ICG. El Perú se mantiene en último lugar entre las economías con más desarrollo a nivel mundial. Es una situación preocupante ya que esta exposición es a nivel mundial, y atenta contra las intenciones de los inversionistas extranjeros.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

La secuencia estratégica de alineación para el planeamiento estratégico en un país requiere de un análisis estratégico nacional y luego sectorial para llegar finalmente a la organización. De esta forma, el planeamiento de la organización se irá estructurando y decantándose del planeamiento y objetivo nacionales, regionales y sectoriales. Esto permite reconocer al país como una organización productiva (D'Alessio, 2015). De acuerdo con Porter (2016), “el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad” (p. 224).

Una nación busca lograr mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos. Para ello, debe usar de manera eficiente su mano de obra y capital. La ventaja nacional se halla en cuatro atributos que, individualmente y como sistema, conforman un rombo. Estos son los siguientes: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores afines y auxiliares; y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Según el Acuerdo Nacional (2014), existe el compromiso de alcanzar un crecimiento económico que permita generar empleos de calidad y la integración del Perú a la economía global. Para lograr este objetivo, el Estado se compromete a realizar lo siguiente:

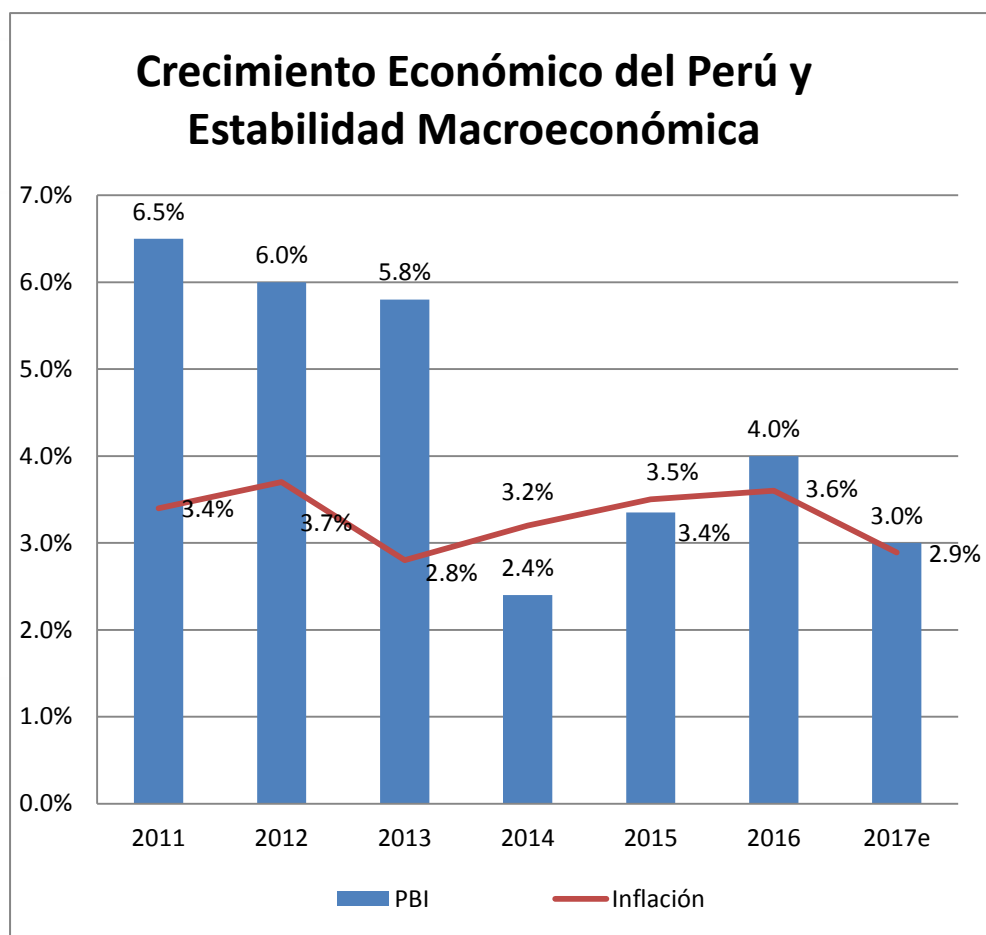
(a) consolidará una administración eficiente, promotora, transparente, moderna y descentralizada; (b) garantizará un marco legal que promueva la formalización y la competitividad de la actividad económica; (c) procurará una simplificación administrativa

eficaz y continua, y eliminará las barreras de acceso y salida al mercado; (d) proveerá infraestructura adecuada; (e) promoverá una mayor competencia en los mercados de bienes y servicios, financieros y de capitales; (f) propiciará una política tributaria que no grave la inversión, el empleo y las exportaciones; (g) promoverá el valor agregado de bienes y servicios e incrementará las exportaciones, especialmente las no tradicionales; (h) garantizará el acceso a la información económica; (i) fomentará la investigación, creación, adaptación y transferencia tecnológica y científica; (j) facilitará la capacitación de los cuadros gerenciales y de la fuerza laboral; y (k) construirá una cultura de competitividad y de compromiso empresarial con los objetivos nacionales (Acuerdo Nacional, 2014).

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Los factores de producción que ayudan a la competitividad son aquellos en los que el país se especializa según las necesidades del sector. Por lo general, estos son escasos y difíciles de imitar. Las naciones triunfan en los sectores en los que son capaces de desarrollar factores que los diferencian y que luego mejoran continuamente (Porter, 2016). Además, desarrollar la infraestructura nacional presenta una serie de ventajas, entre las cuales destacan las siguientes: (a) la reducción de costos logísticos, (b) el fomento de las exportaciones, (c) la mejora del bienestar de la población, (d) la reducción de la pobreza, entre otros.

De acuerdo con Bonifaz, Urrunaga, Aguirre y Urquiza (2015), se estima que la brecha de infraestructura de mediano y largo plazo es de US\$ 159,549 millones. Si bien el Perú es uno de los países con mayor tasa de crecimiento a nivel regional, presenta una creciente demanda de infraestructura para poder competir. Además, se calcula una necesidad de inversión del orden del 8% del PBI anual (Bonifaz et al., 2015) que deberá ser afrontada por los siguientes gobiernos para asegurar un crecimiento sostenido de la economía peruana. La Figura 5 muestra el crecimiento económico del país y la estabilidad macroeconómica desde el año 2011.



*Figura 5.* Crecimiento económico del Perú y estabilidad macroeconómica. Datos al 2016 Tomados de “Cuadros anuales históricos,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadísticas/cuadros-anuales-historicos.html>. Datos al 2017 tomados de “Programa Monetario Julio 2017.” En *Gestión*, 2017. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-da-conocer-expectativas-economicas-dentro-su-programa-monetario-julio-2017-2195096/1>.

Las inversiones necesarias para cubrir la brecha antes indicada se muestran en la Tabla 2. Se observa que la mayor brecha la tiene el sector transporte, con una mayor demanda en carreteras (20%), seguido por ferrocarriles (11%), y puertos y aeropuertos (5%). Los sectores orientados a los servicios básicos representan una brecha del 22%. En este grupo, se encuentran los siguientes: salud, agua, saneamiento y educación. Es importante que estas inversiones cubran parte de las necesidades de servicios básicos para la población. El desarrollo económico del país se debe enfocar en cubrir estas necesidades básicas, y conseguir que las comunidades internas del país, cuenten con un bienestar aceptable, el cual refleje una digna calidad de vida.

Tabla 2

*Brecha de Infraestructura de Mediano y Largo Plazo (Millones de Dólares del Año 2015).*

Sector	Brecha Mediano Plazo	Brecha 2021-2025	Brecha de Largo Plazo 2015-2025
<b>Agua y Saneamiento</b>	<b>6,969</b>	<b>5,282</b>	<b>12,251</b>
Agua Potable	1,624	1,004	2,628
Saneamiento	5,345	4,278	9,623
<b>Telecomunicaciones</b>	<b>12,603</b>	<b>14,432</b>	<b>27,035</b>
Telefonía Móvil	2,522	4,362	6,884
Banda ancha	10,081	10,070	20,151
<b>Transporte</b>	<b>21,253</b>	<b>36,246</b>	<b>57,499</b>
Ferrocarriles	7,613	9,370	16,983
Carreteras	11,184	20,667	31,851
Aeropuertos	1,419	959	2,378
Puertos	1,037	5,250	6,287
<b>Energía</b>	<b>11,388</b>	<b>19,387</b>	<b>30,775</b>
<b>Salud</b>	<b>9,472</b>	<b>9,472</b>	<b>18,944</b>
<b>Educación</b>	<b>2,592</b>	<b>1,976</b>	<b>4,568</b>
Inicial	1,037	585	1,622
Primaria	137	137	274
Secundaria	1,418	1,254	2,672
<b>Hidráulico</b>	<b>4,537</b>	<b>3,940</b>	<b>8,477</b>
<b>Total</b>	<b>68,814</b>	<b>90,735</b>	<b>159,549</b>

*Nota.* Tomado de “Un plan para salir de la pobreza: Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025,” por J.L. Bonifaz, R. Urrunaga, J. Aguirre, & C. Urquiza, 2015, p. 3. Recuperado de [http://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/02ffe-afin-estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf](http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/02ffe-afin-estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf)

La última encuesta del Instituto de Integración proyecta que la principal preocupación de los peruanos será la seguridad ciudadana. Asimismo, deberá mejorarse la calidad de la educación básica y la salud, así como combatir la corrupción, tal como se muestra en la Figura 6. La economía peruana ha reducido su crecimiento en los últimos años: de un ritmo de 6.9% (2006-2010) pasó a 4.7% (2011-2015). No obstante, se debe invertir más en infraestructura (agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología). Por último, si bien la minería es uno de los sectores más productivos del país, la inversión minera ha caído 16.1% entre el 2014 y 2015 (“Infraestructura en el Perú: La base del desarrollo a largo Plazo”, 2016).

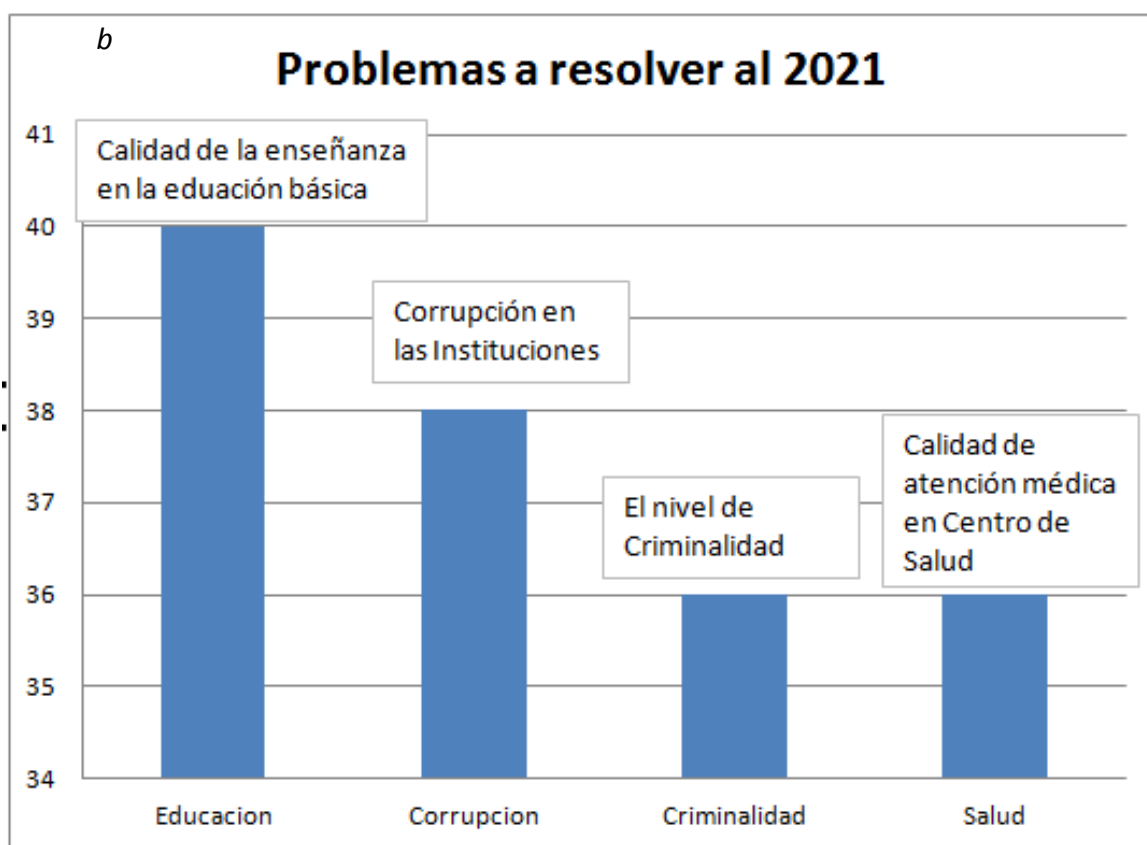


Figura 6. Problemas a resolver al 2021 Tomado de “Infraestructura en el país, la base del desarrollo a largo plazo.” En *Gestión*, 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda interna ayudan a crear una ventaja competitiva. A pesar de que la globalización podría opacar la demanda interna, sigue siendo esta la que determina cómo las empresas interpretan, perciben y responden a las necesidades de los consumidores. Estos, a su vez, presionan a las empresas para que respondan con mayor velocidad a sus necesidades e innoven constantemente. De esta manera, se logra desarrollar ventajas competitivas. Mientras más informados y exigentes sean los consumidores internos, mayor será la ventaja competitiva. Al igual que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda son las que proporcionan ventajas, y las empresas deben responder a estos difíciles retos (Porter, 2016).

Los indicadores económicos del país se han visto afectados principalmente por el efecto del Fenómeno El Niño Costero. El INEI reportó que, en marzo, la inflación fue de 1.27%, en tanto que el acumulado trimestral fue de 1.86%. Hasta marzo de 2017 a nivel nacional, habría una inflación anualizada de 4.03%, casi un punto por encima de la proyectada en febrero del mismo año (“INEI: Inflación en Lima Metropolitana se elevó 1.30% en marzo, su máximo en 19 años”, 2017).

Los informes del INEI, en febrero de 2017, mostraron que continuaban congeladas actividades como la agricultura, la minería y el crédito bancario. Esta situación se verá complicada aún más por los efectos del Fenómeno El Niño Costero (“Dato que preocupa”, 2017). El comercio creció 1% en enero del 2017, principalmente en la industria primaria. Sin embargo, la no primaria, que es la que genera empleo, no crece (“Dato que preocupa”, 2017). El INEI, por su parte, previó que la producción nacional crecería en 4.5%, impulsada principalmente por la mayor producción de cobre y el incremento de su precio.

Respecto al otorgamiento de créditos para este año, la Asociación de Bancos (Asbanc) ha reducido su estimación de otorgamiento de crédito para el año 2017 de 7% a 5% en relación al 2016. Esta proyección se estimó considerando un crecimiento de la demanda interna en alrededor del 3%. El principal rubro en que se otorgan estos créditos es para el consumo familiar e hipotecas, mientras el otro 60% se dirige a las empresas, especialmente al comercio e industria. El factor principal por el que bajó esta proyección es que el nivel de empleo no ha crecido al ritmo esperado. De acuerdo con el INEI, entre noviembre de 2016 y enero de 2017, la población subempleada aumentó en 4.6% respecto al mismo periodo del año anterior (“Asbanc prevé que otorgamiento de créditos bajará de ritmo este año”, 2017).

Las inversiones en el país también han sufrido una reducción debido principalmente a los casos de corrupción (Odebrecht). Estos hechos han afectado a los inversionistas y ciudadanos en general. El Gobierno plantea compensar esta menor inversión con inversión

pública (“Moody’s reduce a 2.6% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017”, 2017). Por otro lado, el vicepresidente *senior* de análisis de Moody señaló que las consecuencias del caso Odebrecht bajaron la proyección de crecimiento de 4.5 a 3.7% (Perú.com, 2017).

Es importante considerar que el 2017 se verá afectado por el proceso de reconstrucción del país, el cual dinamizará la economía fortaleciendo la demanda interna. Por otro lado, las exportaciones también muestran un buen desempeño. A pesar de la desaceleración del país, el Perú sigue liderando el crecimiento en los países de la región. Así mismo, para el 2018, se proyecta la reactivación de la actividad minera, y el proceso de reconstrucción reactivará la demanda nacional.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

La competitividad de un sector es consecuencia de cómo se alinean los modelos de dirección y de organización que prevalecen en cada país y de las ventajas competitivas. Los objetivos que cada individuo o empresa esperan alcanzar difieren de país a país y reflejan las características de cada mercado. Así mismo, la competencia de un país también depende de las competencias y formación que tengan sus principales talentos y en dónde proyectan trabajar, así como de las ventajas competitivas (Porter, 2016).

En el último Informe Global de Competitividad 2016-2017 (WEF, 2016), se observa que el Perú se ubica en el puesto 67 del *ranking* mundial, que incluye a 138 países. El país ha mejorado dos posiciones respecto al año anterior, tal como se muestra en la Tabla 3. Además, se mantiene en tercer lugar detrás de los países sudamericanos Chile y Colombia, y en sexta posición en Latinoamérica y el Caribe. El Perú, al igual que el año anterior, se ha mantenido por encima de todas las economías que estaban en una posición inferior. La WEF observa un declive en la apertura económica que amenaza el crecimiento y progreso del país (SNI, 2016).

Tabla 3

*Latinoamérica. Cambios respecto al Año Anterior.*

<b>País</b>	<b>2016-2017</b>	<b>Tendencia</b>
Chile	33	+2
Panamá	42	+8
México	51	+6
<b>Perú</b>	<b>67</b>	<b>+2</b>
Jamaica	75	+11
República Dominicana	92	+6
Nicaragua	103	+5
Argentina	104	+2
Paraguay	117	+1
Venezuela	130	+2

*Nota.* Adaptado de “WEF publica Informe de Competitividad Global 2106-2017,” por Sociedad Nacional de Industrias (SIN), 2016. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

El Perú ha mejorado en seis de los 12 pilares de la competitividad, tal como se detalla a continuación: (a) en *instituciones*, subió 10 posiciones (de 116 a 106); (b) en *salud y educación básica*, mejoró dos puntos (de 100 a 98); (c) en *educación superior y capacitación*, ascendió dos puntos (de 82 a 80); (d) en *eficiencia del mercado laboral*, escaló tres posiciones (de 64 a 61); (e) en *sofisticación empresarial*, subió también tres posiciones (de 81 a 78); (f) en *sofisticación de mercados financieros*, remontó cuatro posiciones (de 30 a 26); y (g) en *preparación tecnológica*, también mejoró en cuatro posiciones (de 92 a 88). Sin embargo, ha retrocedido cinco posiciones en el pilar *eficiencia del mercado de bienes* (de 60 a 65), y tres posiciones en el pilar *innovación* (de 116 a 119), (ver Tabla 4).

Por otra parte, entre los pilares más problemáticos para hacer negocios destacan los siguientes: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias, (f) impuestos, (g) inseguridad, entre otros. De acuerdo con el informe de Competitividad Global 2106-2017, para el Perú, el reto está vinculado a lo siguiente: (a) las capacidades productivas, (b) el tamaño del sector de la fabricación, (c) los ingresos públicos, y (d) el estado de derecho. El

informe sugiere, además, que el desempeño en relación a la preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación son ahora importantes para el desarrollo de la competitividad y el crecimiento (SIN, 2016).

Tabla 4

*Evolución del Perú en los Doce Pilares de la Competitividad.*

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

*Nota.* Adaptado de “WEF publica Informe de Competitividad Global 2106-2017,” por Sociedad Nacional de Industrias (SIN), 2016. Recuperado de <http://ww.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

### 3.2.4 Sectores afines y auxiliares

En el último Ranking Multilatinas del 2016, presentado por América Economía (2017), entre las primeras 100 empresas latinoamericanas, solo aparecen cinco peruanas: (a) AJE en el puesto 9, (b) Alicorp en el puesto 41, (c) Grupo Belcorp en el puesto 43, (d) Ferreycorp en el puesto 83, y (e) Grupo Gloria en el puesto 87. Como se observa en la Tabla 5, todas han bajado su posición en el *ranking* respecto a la encuesta anterior del año 2015. Esto demuestra la poca presencia de las empresas peruanas en Latinoamérica. Asimismo,

demuestra que la economía peruana no permite un desenvolvimiento de manera constante de parte de las empresas. Por otro lado, también muestra que la fortaleza en la economía de las empresas peruanas es el sector de bienes consumibles (alimentos y bebidas). Sin embargo, no se observa la misma solidez en lo correspondiente a la minería, ni mucho menos a la agricultura.

Este *ranking* está liderado por empresas del Brasil con 30 empresas. Pese a las crisis por los hechos de corrupción, estas han sabido mantenerse enfocadas en el mercado externo. En segundo lugar, se encuentra México con 26 empresas; mientras que en tercer lugar, se posiciona Chile con 19 empresas (América Económica, 2017). Es importante notar que más del 70% de los ingresos producidos por estas empresas son generados por las que están ubicadas en la región y no por multinacionales que operan localmente. El reto que tienen las empresas latinoamericanas y peruanas para ser competitivas es lograr alcanzar lo siguiente: (a) altos ejecutivos, (b) mercado de capitales y financiamiento, (c) liderazgo en el mercado, (d) adquisiciones y alianzas estratégicas, y (e) prácticas de gobierno (Proveedor Minero, 2015).

Respecto al sector Café orgánico, el Perú ocupa el segundo lugar a nivel mundial como productor y exportador, y es el primer proveedor de los Estados Unidos con el sello de Fair Trade ('Comercio Justo'). Además, como productor de café a nivel internacional, el Perú se ubica entre los 10 primeros (Expo Café, 2016). Según las proyecciones de la Junta Nacional del Café (JNC) en el 2017, la producción de café nacional alcanzará la cifra *record* de 7 millones de quintales, cifra muy por encima de la registrada en los últimos años.

Por otra parte, es necesario mejorar la productividad del café para continuar con la renovación de cafetales ("Año 2017: Así se movería la producción de café en el Perú", 2017). El consumo per cápita anual de café en el Perú es de apenas 500 gr, muy por debajo de Brasil, que consume seis kilos. En la producción de café, están involucradas más de 223,000

familias de pequeños productores en 338 distritos y 68 provincias (“Perú entre los 10 principales productores de café especial”, 2016). Por ello, se pone de manifiesto que para aumentar la producción, existe también la necesidad de incrementar el consumo per cápita anual de este grano en el territorio nacional. Asimismo, resulta necesario soportar con diferentes campañas las propiedades y beneficios del consumo diario del café.

Por su parte, el Programa Nacional de Innovación Agraria en Maíz, del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2017) brinda soporte a los agricultores en actividades de innovación, generación de tecnologías para el incremento de la productividad y reducción de costos de producción, enfocados en la semilla y el manejo integrado del cultivo. El maíz amarillo duro es el principal insumo en la preparación de alimentos balanceados para la industria avícola y porcina. Su demanda es mayor a la capacidad de producción nacional, puesto que se importa entre 60 y 65% del total requerido que asciende a 2,665 Millones de toneladas, esto significa una salida de divisas de US\$ 550 millones (Agrodataperu, 2017).

De acuerdo con el INEI (2015), en noviembre del 2015, la producción de maíz amarillo duro alcanzó 131,400 t, con un incremento de 25.2%, respecto al mismo periodo del 2014. En consecuencia, resultó ser el mes con mayor crecimiento. Las principales regiones que tuvieron mejores resultados fueron Ica, Lima, Piura, Loreto, Lambayeque y La Libertad. En conjunto, aportan el 84% de la producción nacional. Otras regiones que también mostraron mayores rendimientos fueron Huancavelica, Ucayali, Cajamarca y Huánuco (“Producción de maíz amarillo duro creció 25.2% en noviembre del 2015”, 2016).

Se puede notar que existen muchos productos agrícolas que registran crecimiento de producción en los últimos años. Esto significa un síntoma positivo para el desarrollo del país. Por lo que se menciona, existe demanda nacional de estos productos y también una proyección de exportación de los mismos, lo que representaría un aumento del ingreso de divisas para el estado.

Tabla 5

*Ranking Multilatinas 2016.*

RK 2016	RK 2015	Empresa	País de Origen	Sector
1	1	MEXICHEM	México	Petroquímica
2	2	CEMEX	México	Cemento
3	3	LATAM	Chile/Brasil*	Aerotransporte
4	4	GRUPO JBS	Brasil	Alimentos
5	7	GRUMA	México	Alimentos
6	9	AVIANCA-TACA	Colombia/El Salvador*	Aerotransporte
7	18	SIGMA	México	Alimentos
8	13	ARCOS DORADOS	Argentina	Entretención
9	5	AJE GROUP	<b>Perú</b>	Bebidas/Licores
10	14	AMÉRICA MÓVIL	México	Telecomunicaciones
40	31	CMPC	Chile	Forestal/Celulosa
41	48	ALICORP	<b>Perú</b>	Alimentos
42	47	EMPRESAS COPEC	Chile	Multisector
43	36	GRUPO BELCORP	<b>Perú</b>	Química
44	55	METALFRIO	Brasil	Manufactura
45	44	GRUPO NUTRESA	Colombia	Alimentos
80	73	INTERCEMENT	Brasil	Cemento
81	89	EMPRESAS ICA	México	Construcción/Ingeniería
82	80	ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES	Brasil	Petróleo/Gas
83	93	RANDON PART	Brasil	Automotriz/Autopartes
84	-	MABE	México	Manufactura
85	81	CINÉPOLIS	México	Entretención
86	94	FERREYCORP	<b>Perú</b>	Multisector
87	87	GRUPO GLORIA	<b>Perú</b>	Alimentos
88	88	GRUPO TELEVISA	México	Medios
89	68	MINERVA	Brasil	Alimentos
90	-	TV AZTECA	México	Medios
98	-	TOTVS	Brasil	Tecnología
99	96	COSAN	Brasil	Bio energía
100	98	TELMAR OI	Brasil	Telecomunicaciones

*Nota.* Adaptado de “La mirada sigue afuera. Ranking Multilatinas 2016,” por A. Almeida, 2016. *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/Ranking>.

### **3.2.5 Influencia del análisis competitivo en la provincia de San Ignacio**

El Perú es el entorno inmediato que rodea a la región Cajamarca. Las ventajas y desventajas competitivas del país tendrán repercusión sobre esta. La debilidad del Estado Peruano en infraestructura, principalmente en la red vial, afecta definitivamente a la provincia, que carece de una carretera que facilite el comercio. La presencia de empresas privadas representativas genera atracción para la llegada de mano de obra especializada de primer nivel o para impulsar su preparación, fortaleciendo la formación del mando técnico que requiere San Ignacio.

Por otra parte, la población mundial (incluida la peruana) demanda cada vez más productos orgánicos. El Perú ocupa el segundo lugar en abastecimiento a nivel mundial. Siendo el café uno de los productos agrícolas más importantes de la provincia y considerando la gran cotización que tiene este producto a nivel mundial, es una oportunidad para que los agricultores de San Ignacio puedan, aprovechando la biodiversidad propia de su región, ofrecer sus productos con valor agregado. Por último, el atraso en el rubro comunicaciones y telecomunicaciones también afecta a la provincia, la cual presenta un nivel de conectividad muy pobre.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Haciendo uso de la evaluación externa o análisis PESTE, se explorará el entorno y el análisis de la industria de la región Cajamarca. De ese modo, se evaluarán los factores político, económico, social, tecnológico y ecológico para obtener las oportunidades y amenazas como factores claves de éxito (D'Alessio, 2015). Este enfoque representa un completo análisis externo de la industria en estudio.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Las reformas estructurales del gobierno del Presidente Pedro Pablo Kuczynski están basadas en una mayor acumulación de capital, gracias al destrabe de proyectos de

infraestructura, a la simplificación del sistema y a las ganancias de productividad, debido a una mayor formalización. En cuanto a eliminar barreras para lograr esta formalización, se ha proyectado la reducción de costos para hacer negocios y mayores beneficios para la formalidad. Entre estos beneficios, se puede mencionar los siguientes: (a) la simplificación tributaria, (b) la protección al trabajador, (c) la reforma previsional, (d) el acceso al crédito, entre otros. Para ello, se creará el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. Además, se prevé también mejorar el acceso y la calidad de los servicios públicos, tales como educación, infraestructura, seguridad ciudadana y salud (“Economía peruana crecería 4.8% en el 2017, según el MEF”, 2016).

En cuanto a la región Cajamarca, la institucionalidad se ha debilitado. Esto ha deteriorado las relaciones entre las esferas públicas, privadas y sociedad civil. La gobernabilidad departamental es muy débil por los conflictos y falta de acuerdos concertados; tampoco existen las instancias de diálogo y de concertación. Esta situación hace que la gobernabilidad se vea afectada por la corrupción de los poderes y la falta de transparencia en los programas y proyectos de inversión pública por parte de las autoridades. El capital humano mayoritariamente es de origen rural y no cuenta con la escolaridad necesaria para asumir funciones públicas y así tener una participación social. Este capital humano es débil y padece de falta de organización en los mecanismos de representación y participación en los gobiernos locales y regionales. A nivel de las autoridades elegidas y de las que ejercen cargos gubernamentales, tienen la práctica de realizar sus funciones de manera discrecional, en otras palabras, de acuerdo a sus intereses individuales y personales (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010).

Por otro lado, la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002) y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002) establecen que a través del gobierno regional, se formulará un control, así como el seguimiento de los distintos proyectos que

deben realizarse dentro de su jurisdicción. Específicamente, el literal d) del artículo 35° de la Ley de Bases de la Descentralización determina que los gobiernos regionales deberán promover y ejecutar inversiones públicas. Esto trae consigo que el gobierno regional tenga la potestad de la promoción de diferentes proyectos para ser ejecutados en su jurisdicción.

Asimismo, es atribución de la municipalidad distrital la aprobación del presupuesto anual, de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003). Por esa razón, la municipalidad tiene la prerrogativa de poder establecer su presupuesto respecto a los proyectos o diferentes adquisiciones que se realicen en el año fiscal. Sin embargo, esto estaría controlado por el propio gobierno regional, que ejercerá como un órgano de control y de seguimiento de las diferentes actividades.

Por otro lado, San Ignacio recibe el beneficio de la Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía (Ley 27037, 1998), la cual tiene como objeto promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada. Por ello, San Ignacio es considerado como Amazonía. Esta ley, además de traer beneficios tributarios en el sector agricultura, establece la continuidad de la ejecución de diferentes proyectos especiales, así como la ejecución de estudios y obras de infraestructura a cargo del gobierno central. Todos estos beneficios traerían consigo bienestar para el pueblo de San Ignacio; además, ayudarán a sostener el presente plan.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

En la última década, el Perú ha sido el país que más ha crecido en la región con una tasa promedio de 5.9% y una inflación de 2.9%, que es relativamente baja. Este escenario se fortaleció por un entorno internacional favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales. El crecimiento del empleo redujo la pobreza de manera considerable a 19.3% en el 2015, cuando en el 2015 era de 45.5%. La pobreza extrema se redujo de 27.6% a

9% en el mismo periodo. Esto equivale a que seis millones de peruanos salieron de la pobreza durante ese tiempo (Banco Mundial, 2017). Por último, el Ministerio de Economía y Finanzas proyectó, para el 2017, un crecimiento de 4,8% de la economía, considerando una inversión privada del 5% en un contexto de mejora de la confianza empresarial. Se espera también consolidar la política fiscal, que afianzará el crecimiento económico e incentivará la demanda interna (“Economía peruana crecería 4.8% en el 2017, según el MEF”, 2016).

Asimismo en cuanto al crecimiento de país, en el cuarto trimestre del año 2016, el PBI registró un crecimiento del 3%, impulsado por la recuperación de la economía mundial y el incremento de precios de los principales productos de exportación. Por otro lado, el gasto del Gobierno registró un crecimiento de 4.9% respecto al año anterior. De la misma manera, las remuneraciones en el gobierno nacional crecieron en 13.2%, así como las contribuciones a la seguridad nacional en 10.1%; mientras que los gastos en bienes y servicios disminuyeron en 12.3% (INEI, 2017b).

Por otro lado, las exportaciones nacionales de bienes y servicios se incrementaron en 12.9% respecto al año anterior. Así, los productos que más crecimiento fueron los siguientes: (a) cobre (46.7%), (b) gas natural (32.5%), (c) café pilado (23.3%), (d) oro (6.1%) y (e) cobre refinado (4.3%). Además, las importaciones se incrementaron en 0.3%; entre los principales productos importados, se encuentran los siguientes: (a) diesel (20.3%), (b) petróleo crudo (16.3%), (c) materiales sintéticos, y (d) otros químicos preparados (4.4%). En la Tabla 6, se muestran todas estas cifras. Por otra parte, en la Tabla 7, se describen las cifras de los principales sectores. La actividad agrícola, ganadería, caza y silvicultura, en el año 2016, se incrementó en 1.8%, explicado por el crecimiento agrícola 0.6% y pecuario 3.6%. Este crecimiento se explica por los mayores volúmenes de los siguientes productos: (a) café y uva en 25.7%, (b) cacao en 18.4%, (c) arroz cáscara en 12.6, y (d) mango en 7.4% (INEI, 2017b).

El sector Pesca y Acuicultura, en el cuarto trimestre del 2016, creció en 27,4% respecto al mismo periodo del 2015, explicado porque los desembarques marítimos de especies hidrobiológicas aumentó en 56.8% y la pesca continental en 10.3%, influenciada por la mayor extracción de anchoveta, en tanto que la pesca para el consumo humano directo creció en 20.4%. Para el 2016, este sector decreció en 10.6%. Por último, en el rubro Electricidad, gas y agua, se observó un crecimiento de 7.3%, cuyo subsector electricidad y gas creció en 8.8%, debido a la mayor producción de las generadoras y al crecimiento de las distribuidoras de gas Calidda S.A. y Contugas S.A., con un crecimiento de 9.2% (INEI, 2017b).

De igual forma, la inflación general promedio del 2016 cerró en 3.24%, porcentaje que estuvo por encima del rango meta debido a la apreciación de la moneda nacional. Así también, los factores climáticos impactaron en menor proporción en los precios de los alimentos. Además, la moneda peruana cerró con un alza del 1%. Por otra parte, la producción minera se perfiló como el segundo mayor productor a nivel mundial y fue el soporte de la economía, afectada además por una menor inversión en infraestructura por parte del Estado y de la empresa privada (“Sondeo Ruters: Perú cerraría año con inflación de 3.24% por encima del rango meta”, 2016).

La menor demanda de metales por parte de China y la presión de precios a la baja en especial el cobre están golpeando las exportaciones peruanas dependiente de la minería y afectando a la balanza comercial, y una menor recaudación fiscal. Este impacto negativo de la economía china repercute sobre la economía peruana afectando la demanda externa de otros productos como los textiles y agrícolas. El hecho que China cambie su modelo económico basado en el consumo si bien afecta el consumo global, abre oportunidades a las exportaciones no tradicionales de productos peruanos, (China: la debilidad de un gigante y sus cinco efectos en el Perú, 2016).

Tabla 6

*Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al Mismo Periodo del Año Anterior. Año Base 2007.*

Oferta y Demanda Global	2015/2014					2015/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	AÑO	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	AÑO
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>2.0</b>	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>	<b>4.6</b>	<b>3.3</b>	<b>4.3</b>	<b>3.7</b>	<b>4.5</b>	<b>3.0</b>	<b>3.9</b>
Extractivas	3.5	6.9	8.0	11.9	7.6	11.5	12.6	12.9	8.0	11.5
Transformación	-5.2	-2.4	-4.1	-0.6	-3.0	-1.4	-5.3	0.1	-1.7	-2.1
Servicios	4.9	4.9	4.8	5.0	4.9	4.7	4.2	3.6	3.0	3.9
Importaciones	-1.4	-2.4	0.6	-0.2	-0.8	-0.3	-2.9	1.8	2.3	0.3
Oferta y demanda global	1.2	1.9	2.6	3.6	2.4	3.4	2.3	3.9	2.9	3.1
Demanda interna	2.1	2.6	2.9	2.5	2.5	3.0	-0.6	0.6	0.5	0.9
Consumo final privado	3.0	3.4	3.6	3.6	3.4	3.8	2.9	4.1	3.1	3.5
Consumo de Gobierno	3.2	7.0	5.1	7.5	5.8	12.8	9.7	2.3	3.1	4.9
<b>Exportaciones</b>	<b>-2.4</b>	<b>-1.2</b>	<b>1.4</b>	<b>8.3</b>	<b>1.6</b>	<b>5.0</b>	<b>15.8</b>	<b>18.1</b>	<b>12.3</b>	<b>12.9</b>

*Nota.* Adaptado de “Informe Técnico N°01. Producto Bruto Interno. Comportamiento de la Economía Peruana en el IV Trimestre 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Las ciudades más importantes de la región Cajamarca son Celendín, Jaén, Chota, Cajabamba, Contumazá y Cutervo. Basan su desarrollo en la ganadería, agricultura y la minería. Las protestas en la región Cajamarca contra la industria minera han afectado sus principales indicadores macroeconómicos; entre ellos, destacan la menor producción minera y la menor llegada de turistas a la región, como lo revela el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016a). La región Cajamarca aporta 2.5% del Valor Agregado Bruto Nacional (VAB) y su importancia relativa es variable según sector como minería con 9.1%, agropecuario 5.9% y servicios gubernamentales 3.8%. En la estructura departamental la actividad minera aporta 19.9% (BCRP, 2106b)

Tabla 7

*Perú: Producto Bruto Interno por Sectores. Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico respecto al Mismo Periodo del Año Anterior. Año Base 2007.*

Oferta y Demanda Global	2015/2014				2015/2016				AÑO	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.		
<b>Economía Total (PBI)</b>	<b>2.0</b>	<b>3.2</b>	<b>3.2</b>	<b>4.6</b>	<b>3.3</b>	<b>0.3</b>	<b>3.7</b>	<b>4.5</b>	<b>3.0</b>	<b>3.9</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.0	3.8	4.3	2.5	3.0	1.6	1.5	1.9	2.3	1.8
Pesca y acuicultura	-10.1	32.6	-25.4	41.9	15.9	1.8	-56.1	71.6	27.4	-10.1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4.8	7.6	10.2	14.9	9.5	15.7	23.3	16.3	10.6	16.3
Manufactura	-4.5	0.2	-3.0	0.3	-1.7	-2.8	-7.9	2.0	2.2	-1.6
Electricidad, gas y agua	4.9	5.4	6.0	7.6	6.0	10.4	7.1	6.5	5.3	7.3
Construcción	-6.8	-8.2	-6.5	-2.1	-5.8	2.0	0.8	-3.9	-9.2	-3.1
Comercio	3.7	4.1	4.3	4.0	4.0	2.8	2.3	1.4	0.9	1.8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.2	2.8	3.2	2.5	2.7	3.9	3.2	3.4	3.2	3.4
Alojamiento y restaurantes	2.9	3.2	3.3	2.6	3.0	2.9	2.6	2.6	2.3	2.6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	9.9	6.8	9.6	10.9	9.3	7.7	10.6	6.9	7.3	8.1
Servicios financieros, seguros y pensiones	10.7	9.1	8.5	10.6	9.7	8.6	6.8	5.1	0.9	5.4
Servicios prestados a empresas	5.0	5.4	4.2	3.9	4.6	3.0	2.1	2.2	1.5	2.2
Administración pública y defensa	3.2	3.6	3.6	5.0	3.9	4.7	4.7	4.6	4.2	4.6
Otros servicios	4.5	5.1	4.3	4.4	4.5	4.3	4.2	4.0	3.9	4.1

*Nota.* Adaptado de “Informe Técnico N°01. Producto Bruto Interno. Comportamiento de la economía peruana en el IV trimestre 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Sin embargo, la importancia del VAB es relativa, pues es mayor en ciertos sectores como la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 5.3%; en tanto que el petróleo, gas y minerales representan el 4.5%. En la estructura productiva de la región, destacan los siguientes productos: (a) petróleo, gas y minerales con un 24.5%; (b) servicios con un 21.3%;

(c) agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 12.3%; (d) comercio con 9.3%; y (e) construcción con 8.7%. La estructura empresarial está principalmente conformada por la micro y pequeña empresa (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016b).

La actividad económica ha crecido con un promedio anual de 3.7% en los últimos ocho años, por debajo de lo registrado por el país (5.2%). Los sectores más dinámicos son los siguientes: (a) pesca y acuicultura (15.7%), (b) telecomunicaciones y otros servicios de información (12.2%), (c) administración pública y defensa (7.4%), (d) construcción (7.2%), y (e) comercio (6.4%) (BCRP, 2016b). En agosto del 2016, la actividad agropecuaria de la región Cajamarca registró un crecimiento de 1.8% interanual, debido a una mayor producción agrícola (2.3%) y pecuaria (1.0%).

Por su parte, el sector minero registró una caída de 23.2%, respecto a otros indicadores de la actividad económica de Cajamarca, causado principalmente por la menor extracción de oro (-26.0%). Por ejemplo, Yanacocha registró un -39.4%, en tanto que Gold Fields La Cima S.A. un -25.2%. Así también, el sector turismo presentó caídas de arribos a los establecimientos de hospedaje (-18.1%). Mientras que la actividad manufacturera en agosto creció en 8.1% respecto a similar mes del año anterior. Por último, la industria láctea fue la que más creció con un incremento de 8.6%; sin embargo, el acumulado del sector para los primeros ocho meses del año es de -0.8% (BCRP, 2016a).

Por otro lado, la inversión pública creció en agosto 38.2%, debido principalmente a la mayor inversión de los gobiernos locales (40.4%) y el gobierno nacional (38.5%). En el periodo enero-agosto de 2016, la inversión aumentó 3.3%. Esto generó el mayor despacho de cemento a la región. Asimismo, en el periodo enero-agosto de 2016, tuvo un crecimiento de 9.5% debido al dinamismo del sector privado y al gasto extraordinario del sector público en gastos de prevención (cuenca alta del valle Jequetepeque), con la finalidad de mitigar los efectos del Fenómeno El Niño. El saldo del crédito directo otorgado por las instituciones

financieras en agosto del 2016 (S/ 3,018 millones) registró un crecimiento interanual de 5.8%. Lo otorgado en moneda nacional creció 7.9%; mientras que en moneda extranjera, se contrajo el 17.6%, tal como se muestra en la Tabla 8 (BCRP, 2016a).

Tabla 8

*Cajamarca: Otros Indicadores de Actividad Económica.*

(Variación % respecto a similar mes del año anterior)						
	Mar.16	Abr.16	May.16	Jun.16	Jul.16	Ago.16
Producción industrial <sup>1/</sup>	↓ -6,0	↓ -6,5	↓ -7,5	↓ -16,9	↑ 24,5	↑ 8,1
Despacho de cemento <sup>1/</sup>	↑ 16,5	↑ 9,9	↑ 16,6	↓ -1,0	↑ 5,5	↓ -3,4
Arribos a los establecimientos de hospedaje	↑ 39,1	↓ -9,5	↑ 3,4	↓ -24,6	↓ -10,8	↓ -18,1
Empleo formal urbano <sup>2/</sup>	↓ -0,6	↓ -3,6	↓ -2,9	↓ -4,5	↓ -4,9	↓ -7,1
Exportaciones	↑ 34,0	↓ -22,8	↓ -30,2	↑ 26,4	↓ -19,1	↑ 3,0
Crédito total	↑ 8,9	↑ 8,7	↑ 7,6	↑ 7,9	↑ 7,3	↑ 5,8
Inversión pública <sup>1/</sup>	↓ -25,3	↑ 93,0	↓ -13,9	↑ 27,5	↓ -18,4	↑ 38,2

1/ En términos reales.

2/ En empresas de 10 y más trabajadores localizadas en la ciudad de Cajamarca.

Nota. Adaptado de "Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica. Agosto 2016," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2016/sintesis-cajamarca-08-2016.pdf>

En cuanto al empleo, en agosto de 2016, las empresas privadas formales con 10 o más trabajadores mostraron una caída de 7.1% interanual, como resultado de la contracción de todos los sectores. El más notorio fue la industria manufacturera (-25.3%), seguido por los sectores extractivo (-10.0%), comercio (-5.0%), servicios (-4.6%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (-2.4%). En el periodo enero-agosto del año 2016, el empleo descendió en 3.3% interanual, que obedece al reajuste de los sectores extractivo (-11.2%), industria manufacturera (-10.7%), comercio (-4,2%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (-0.4%); mientras que el sector de servicios tuvo un ligero crecimiento de 1.6% (BCRP, 2016a).

La región Cajamarca exportó, en agosto del 2016, por los diferentes puntos de embarque del país, US\$ 218 millones, mayores en 3.3% respecto a similar mes del 2015. Las exportaciones tradicionales aumentaron 3.4%; mientras que las no tradicionales decrecieron en 44.3%. En el año 2016, las exportaciones decrecieron en 8.9% y acumularon un monto exportado de US\$ 1,462 millones. Las exportaciones tradicionales representan el 99.5% del

total exportado y disminuyeron en 8.6%; mientras que los productos agrícolas crecieron en 136.5%, representado principalmente por la mayor exportación de café con un volumen embarcado superior en 165.4%. Por otra parte, las menores exportaciones no tradicionales corresponden a productos como el cacao, cuya exportación cayó en 99.1% respecto al mismo mes del año anterior. Los principales destinos de las exportaciones tradicionales de la región son Bolivia (33.1%), Suiza (28.9%) y Estados Unidos (12.8%). El oro destaca como principal producto exportado (BCRP, 2016a).

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

De acuerdo con el INEI (2017), la población estimada del país al 2017 es de 31.82 millones, constituida por 15.88 millones de mujeres y 15.94 millones de hombres, con una tasa de crecimiento anual de 1.1%. Por ámbito geográfico, al 2015, la población urbana se estimó en 23.9 millones, en tanto que la población rural en 7.6 millones. Además, los indicadores de pobreza para el 2015 eran de 21.8% y la pobreza extrema de 4.1%. Por grupo de edad, la población proyectada al 2017 entre los 15 y 64 años sería de 20.99 millones.

Por otro lado, según el INEI la población de Cajamarca a junio del 2015 era de 1'529,755 habitantes, tal como se muestra en la Tabla 9, que representa al 4.9% de la población nacional y es el cuarto departamento más poblado del país. La población está principalmente ubicada en las provincias de Cajamarca, Jaén y Chota, que concentran al 49.1% de la población de la región. La distribución por género está balanceada: la población masculina es de 50.4% y la femenina de 49.6%. Según el ámbito geográfico, la población rural es de 65.2% y la población urbana es de 34.8%, con una tasa de crecimiento del 10.0% respecto al censo de la población del 2007. La población productiva (entre 15 y 64 años) representa el 63.4%; la población dependiente (entre 0 y 14 años), el 31%; y la población adulta (mayor a 65 años), el 5.6%. Entre los años 2007 y 2015, la población creció a un ritmo promedio anual de 0.4%, menor al promedio nacional de 1.1% (BCRP, 2016b).

De otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares de 2015, aplicada por el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) de la región ascendió a 823,300 personas, de las cuales el 97.4% está ocupada, mientras que el 2.6% se encuentra desocupada. De la PEA ocupada (801,400 personas), (a) el 55.9% labora en el sector agropecuario; (b) el 14.0%, en servicios; (c) el 12.4%, en el sector comercio; (d) el 7.5%, en el sector manufactura; (e) el 4.9%, en transporte y comunicaciones; (f) el 4.6%, en construcción; y (g) el 0.7%, en minería (BCRP, 2016b). Se observa un incremento considerable de la PEA.

Tabla 9

*Cajamarca: Superficie y Población al 2015.*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> ) <sup>1/</sup>	Población
Cajamarca	2,980	388,140
Cajabamba	1,808	80,261
Celendín	2,642	95,652
Chota	3,795	164,714
Contumazá	2,070	31,912
Cutervo	3,028	140,633
Hualgayoc	777	102,328
Jaén	5,233	199,000
San Ignacio	4,990	148,364
San Marcos	1,362	54,486
San Miguel	2,542	55,745
San Pablo	672	23,298
Santa Cruz	1,418	45,222
<b>TOTAL</b>	<b>33,317</b>	<b>1,529,755</b>

1/ Proyectada al 30 de junio

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información Regional para la Toma de Decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/inei/SIRTOD/>

En la región, existen tres espacios económicos diferenciados: (a) el norte es especializado en la actividad agrícola con cultivos como el café, arroz y cacao; (b) en el centro, se desarrolla también la actividad agrícola y adicionalmente la actividad pecuaria; y (c) por el contrario, el sur es básicamente una zona ganadera y minera, con un mayor desarrollo del sector servicios y comercio, producto de encadenamientos con la actividad

minera (Chávez, 2015). Los tres espacios muestran un flujo económico positivo.

Según la Junta del Café, las exportaciones de este producto para el año 2016 fueron valorizadas en US\$ 737'695,624 (Junta Nacional del Café, 2017). Desde enero de 2017, las exportaciones de café vienen liderando las cifras de las exportaciones tradicionales del Perú con US\$ 42 millones, lo cual es 1.5 veces más respecto de enero de 2016 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2017). Según la Junta General del Café, los cultivadores de este producto en todo el mundo están generando ingresos anuales de unos US\$ 200.000 millones (“La industria del café discute su futuro en Foro Mundial de Productores”, 2017).

En el tema del grano de arroz, este tiene el 15% de participación en el consumo mundial de granos (De Bernardi, 2017). Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2017) indicó que la producción mundial de arroz en 2016 fue de 751.9 millones de toneladas (499.2 millones de toneladas de arroz elaborado). De acuerdo al Consejo Internacional del Granos (CIG, 2017), la estimación del consumo mundial de arroz para los años 2017 y 2018 será de 488 millones de toneladas.

La importación en el Perú del maíz amarillo duro para el año 2016 fue de 3'020,409 de toneladas (AGRODATAPERU, 2017). Esta cantidad indica que existe bastante demanda de este producto por parte de la población peruana. Los países desde donde se importó el maíz amarillo duro fueron principalmente Argentina, Estados Unidos y Brasil. El monto total fue de 3'028,565 de toneladas (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017).

Con respecto al turismo en el Perú, se informó que ingresó divisas al país por US\$ 4,303 millones, según indicó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (“Sector turismo recibió divisas por US\$ 4.303 millones en el 2016”, 2017). Asimismo, la cantidad de turistas que están visitando el Perú se ha duplicado durante los últimos 10 años, de acuerdo a las cifras mostradas por

MINCETUR, de 1.5 millones de personas en el año 2005 se ha llegado a 3.5 millones al año 2015; con esto, se demuestra que el país se está consolidando como destino turístico en el mercado internacional (Proinversión, s.f.). De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, lo que gastaron los turistas extranjeros en el país durante el primer trimestre del año 2017 fue de US\$ 825 millones, cantidad mayor en 1% referente al mismo periodo del año anterior (“Turistas gastaron en Perú 825 millones de dólares en primer trimestre de 2017”, 2017).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo al Informe de Competitividad Global 2016-2017, el Perú ha mejorado en seis pilares. Con relación al pilar *preparación tecnológica*, este ascendió del puesto 92 al 88. En educación superior y capacitación, el país escaló del puesto del 82 al 80 (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2016). Entonces, es interesante conocer que existe crecimiento; no es el esperado, pero es meritorio reconocer las cifras. Sin embargo, aún existe mucho por avanzar. Los centros de investigación y desarrollo tecnológico, además de sus deficiencias en infraestructura y equipos, muestran poca relación con las necesidades del país. Actualmente, el Perú mantiene una gran red de instituciones de investigación y desarrollo tecnológico que necesitan mejorar sus recursos en infraestructura y el equipamiento de sus laboratorios (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016a).

En el 2015, la mayoría de las industrias en el Perú tuvieron un cambio negativo en la variación porcentual de producción manufacturera, menos en productos alimenticios, bebidas, papel y sus derivados y fabricación de muebles. No obstante, en equipos eléctricos y maquinarias, los patrones arrojaron resultados negativos en ramas que son de interés de las TIC (CONCYTEC, 2016b). La industria del *software* en el mundo se enfoca en la exportación de su producto, pero también influye en el aumento de la productividad de las variadas industrias de un país. Por esta razón, la industria peruana de *software* ha tenido un alto crecimiento en las últimas dos décadas pasadas. Por ejemplo, en el 2006, la producción

fue de US\$ 138 millones; y en el 2014, fue de US\$ 450 millones. El crecimiento ha sido de aproximadamente 15% al año. Se estima también la creación alrededor de 20,000 nuevos puestos de trabajo (CONCYTEC, 2016b).

Entre los problemas resaltantes, en el Perú, existen empresarios en tecnología que necesitan de facilidades y condiciones. Entre las dificultades que enfrentan, se encuentran las barreras burocráticas, la poca capacidad para gestionar negocios y actividades tecnológicas, así como la reducida oferta de servicios relacionados con incipientes mecanismos de financiamiento (CONCYTEC, 2016a). El Perú no tiene un sistema apropiado para captar y mantener talentos relacionados con la actividad científica. Existe un reducido número de programas de capacitación, pocas empresas innovadoras y pocos centros de investigación donde pueden insertarse profesionales con altos niveles de formación (CONCYTEC, 2016a).

En el Perú, es necesario aplicar políticas para fomentar la productividad y la competitividad. Terminar con el retraso en innovación hace que se necesite más investigación y desarrollo, así como mostrar de manera efectiva los nuevos conocimientos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2015). Así mismo, para reducir los costos del transporte, el Perú debería diversificar sus medios y mejorar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en este sector (OCDE, 2015).

Pese a la necesidad de impulsar el desarrollo y la investigación en el país, no todo es tan negativo en el Perú. Díaz & Kuramoto (2010) indicaron que “una de las fuentes de acceso de la economía peruana a nuevas tecnologías y al cambio técnico incorporado en las nuevas maquinarias y equipos es la importación de bienes de capital la cual se ha acelerado en los últimos años” (p. 15). De esta forma, los proyectos a nivel nacional contemplan innovación a través de la tecnología, tal como ocurre en la región Cajamarca.

De acuerdo con el informe del 2015 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones la región Cajamarca cuenta con un red vial de 14,721 km, de los cuales 1,754 km pertenecen

a la red nacional; 856 km a la red departamental; y 12,112 km a la red vecinal. Los principales retos de conectividad vial se enfocan en la red vial departamental, lo cual permitiría unir las provincias al interior de la región. De la red vial nacional, el 73.1% se encuentra pavimentada; de la red vial departamental, solo el 3.7%; y de la red vial vecinal, solo el 0.3%.

Por otra parte, la carretera Olmos-Corral Quemado permite a la región Cajamarca comunicarse con los departamentos de Piura y Lambayeque en la costa; y por el nororiente, con Amazonas y San Martín. La carretera longitudinal de la Sierra se comunica por el sur con el departamento de La Libertad. Otro eje de gran potencial es Pacasmayo-Cajamarca-Celendín-Chachapoyas, el cual permite acceder a la zona arqueológica de Kuelap (BCRP, 2016b).

Por otro lado, el principal aeropuerto de la región es el de la provincia de Cajamarca, Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, que se ubica en el distrito de Baños del Inca a 3.5 km de la ciudad de Cajamarca. Se encuentra bajo la administración de Aeropuertos del Perú (ADP), empresa privada que ganó la concesión en el año 2006 por un periodo de 25 años y que permite a la región tener acceso a Lambayeque, La Libertad y Lima. Mientras que el aeropuerto de Jaén realiza operaciones solo con avionetas. Según la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), entre los años 2007 y 2015, el flujo de pasajeros y de carga se incrementó sustancialmente: pasó de 76,800 a 271,400 pasajeros, y de 373,800 a 472,500 toneladas de carga respectivamente (BCRP, 2016b).

En cuanto al uso de las telecomunicaciones, el número de líneas de telefonía fija en toda la región asciende a 32,300 en el 2015, y registró una caída promedio anual de 0,5% entre 2007 y 2015. En adición, la densidad del número de líneas en servicio por cada 100 habitantes fue de 2.2 líneas, muy inferior al promedio nacional (9.9 líneas por cada 100 habitantes). En telefonía móvil, el número de líneas se incrementó de 0.3 millones en el 2007

a 1.0 millón en el 2015, que representa un crecimiento promedio anual de 14.7. Cajamarca ocupa el octavo lugar con 3.8% de la participación del número de líneas nacionales al 2015 (BCRP, 2016b).

Entre las principales obras ejecutadas durante el 2015, se encuentran las siguientes:

(a) la instalación de banda ancha para la conectividad integral y el desarrollo social de la región Cajamarca (S/ 185 millones); (b) la rehabilitación y mejoramiento de la carretera PE-3N Longitudinal de la Sierra Norte, tramo Cochabamba-Cutervo-Santo Domingo de la Capilla-Chiple (S/ 176 millones); (c) la rehabilitación y el mejoramiento de la carretera Chongoyape-Cochabamba-Cajamarca (S/ 143 millones); (d) el mejoramiento de la carretera San Marcos-Cajabamba-Sausacocha (S/ 59 millones); (e) la rehabilitación y mejoramiento de la carretera Chamaya-Jaén-San Ignacio-Rio Canchis (S/ 44 millones); (f) la construcción e implementación del hospital II-2 de Jaén (S/ 31 millones), entre otras (BCRP, 2016b).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Perú es un país con la mayor diversidad ecológica en el mundo. Cuenta con un extenso y diverso territorio y con un gran número de recursos naturales. Pero estos recursos naturales no han sido utilizados para crear una economía fuerte y variada (Banco Mundial, 2007). El Perú ha reaccionado ante los retos ambientales desarrollando y fortaleciendo un proceso de gestión ambiental (Banco Mundial, 2007).

Se han dado hechos que han mostrado las consecuencias de la degradación ambiental y de la reducción de recursos naturales, todo esto ha reforzado los esfuerzos para robustecer un proceso de gestión ambiental en el país (Banco Mundial, 2007). El impacto ambiental de la minería ha devenido en problemas ambientales y conflictos sobre las concesiones mineras ocasionado movimientos indígenas y sociales en contra de esta industria llegando a paralizar proyectos importantes para el desarrollo del país. El costo de la degradación ambiental en el Perú es más alto que en otros países con niveles de ingreso similares (Banco Mundial, 2007).

En el Perú, las condiciones medioambientales se acercan a los niveles de referencia esperados, pero existe una escasa satisfacción con la calidad medioambiental. Esta calidad abarca un valor interno para las personas y es un factor clave de la salud y la sostenibilidad del bienestar de la población (OCDE, 2015). Entre los años 1990 y 2011, se ha producido una disminución del 3.3% de su superficie forestal, una cantidad superior a la esperada.

La contaminación atmosférica también se sitúa al nivel esperado para un país con el nivel de industrialización del Perú (OCDE, 2015). En los reportes del Banco Mundial, el nivel de emisiones PM10 (una medida de las partículas inferiores a 10 micras que tienen graves consecuencias para la salud) ha sido de 63 microgramos por metro cúbico en el 2013. Esta cantidad ha sido inferior a la que se había proyectado (OCDE, 2015).

No obstante, el Perú presenta unos resultados peores referentes a las medidas subjetivas de las condiciones medioambientales. La satisfacción con la calidad del aire y la con la calidad del agua (alrededor del 40%) son extremadamente inferiores al resultado que se espera (OCDE, 2015). La degradación ambiental en el Perú ha ocasionado costos, tales como (a) el incorrecto abastecimiento del agua, (b) la deficiente sanidad e higiene, (c) la demasiada contaminación atmosférica urbana, (d) los continuos desastres naturales, (e) la exagerada exposición al plomo, (f) la degradación de la tierra, y (g) la deforestación inadecuada (Banco Mundial, 2007).

El territorio de Cajamarca tiene 27 de las 84 zonas de vida que existen en el Perú, como son la Depresión de Huancabamba. Esta es conformada por el profundo cauce de los ríos Huancabamba, Chamaya y Marañón, que forma la frontera biográfica entre el extremo sur de los Andes del Norte y el extremo norte de los Andes Centrales. El territorio incluye lo siguiente: (a) bosques secos y cálidos de la vertiente occidental y del Marañón, (b) jalcas y páramos, (c) valles interandinos, (d) laderas medias con bosques semejantes a los de selva alta, (e) matorrales, y (f) amplias comunidades ribereñas.

Asimismo, Cajamarca es una de las regiones con más cantidad de endemismos en el país. Es decir, comprende un complejo sistema de climas, geología y topografía. Esto posibilita la existencia de ecosistemas variados y diversidad de especies, genes y representaciones culturales, las cuales han evolucionado y desarrollado adaptándose a los espacios que ocupan (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009).

La biodiversidad de Cajamarca tiene grandes potencialidades de uso sostenible, que generan importantes beneficios para la población. Realmente, muchas especies han sido y siguen siendo domesticadas y conservadas por los campesinos, y se convierten en cultivos nativos primordiales para la seguridad alimentaria de la región, del país y del mundo. Los ecosistemas naturales de las zonas rurales se encuentran amenazados por los fenómenos referentes a perturbación, fragmentación y transformación a usos más intensivos, que ocasionan grandes pérdidas de biodiversidad (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009).

En Cajamarca, se identifican siete ecorregiones principales donde se encuentran formaciones vegetales y fauna silvestre importante. Estas se dividen en las siguientes: (a) Páramo, (b) Jalca, (c) Bosques andinos estacionales, (d) Bosques montanos de neblina, (e) Bosques secos del Marañón, (f) Bosques secos del Pacífico, y (g) Desierto (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009). Las ecoregiones son características en las provincias.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo se utilizan para construir la matriz MEFE, que se presenta en la Tabla 10 identificando los principales factores determinantes de éxito. Se observa que el promedio ponderado obtenido por San Ignacio es de 2.72, que es ligeramente superior al promedio, ya que como se aprecia la provincia está aprovechando sus oportunidades y, en especial, el tamaño de su mercado, así como el entorno macroeconómico estable. No obstante, aún no se han desarrollado estrategias para protegerse de las amenazas.

### 3.5 La Provincia de San Ignacio y sus Competidores

Basados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se analizará las actividades principales de San Ignacio: agricultura y turismo. Estas fuerzas se dividen en (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad entre competidores. A continuación se desarrollará cada una de estas fuerzas.

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

<b>Factores determinante de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Incremento de la demanda de productos derivados de las actividades de ganado, agrícola y silvicultura	0.10	4	0.40
2. Promulgación de reformas estructurales por el nuevo Gobierno	0.07	3	0.21
3. Existencia de zonas ecológicas (ecorregiones) en la región y zonas turísticas	0.08	3	0.24
4. Desarrollo de micro y pequeñas empresas	0.06	2	0.12
5. Diversidad de ecosistemas naturales y hábitats	0.08	4	0.32
6. Incremento en las exportaciones de café y arroz	0.08	2	0.16
7. Consumo de maíz amarillo duro	0.08	4	0.32
8. Existencia de un potencial desarrollo de turismo vivencial	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>	<b>0.62</b>		<b>1.91</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Incapacidad del estado para retener talento humano especializado en investigación científica	0.06	4	0.24
2. Mala reputación de las autoridades por exposición de casos de corrupción	0.04	2	0.08
3. Relaciones conflictivas entre la minería y segmentos de la población	0.07	3	0.21
4. Condiciones climáticas adversas	0.04	1	0.04
5. Deforestación en las Zonas Naturales	0.06	1	0.06
6. Poco acceso a la tecnología, vías de telecomunicación y transporte	0.07	2	0.14
7. Desaceleración de la economía por mala gestión del Gobierno Central	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>0.38</b>		<b>0.81</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de San Ignacio, y por ser este un sector estatal, es reducido debido a que se rigen por las normas que establece el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) y dependen del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La Municipalidad Ecológica Provincial de San Ignacio (2013), en su Manual de Organización y Funciones, define el proceso de contratación así como sus responsables. Los sistemas de contratación de proveedores tienen sus procedimientos y están normados. A través de una página web, se accede a los procesos de compra, los que deben ser transparentes y eficientes. Bajo este escenario, los diferentes proveedores compiten entre ellos en igualdad de condiciones, lo que le otorga transparencia a los procesos de compra.

En general, los proveedores de la provincia tienen poco poder de negociación. Aun en el caso de los proveedores de servicios comunes como telefonía, estos se manejan bajo este régimen. Los resultados del indicador de competitividad de la provincia de Cajamarca en el rubro personas, la ubican en el puesto 24 de 26 provincias, con un resultado de calificación extremo bajo (<24), lo cual indica que el nivel de educación escolar y superior es bajo. Por lo tanto, podría deducirse que su población tendría muy poco nivel de negociación con proveedores.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo con el MINAGRI el Perú es el segundo exportador mundial de café orgánico, detrás de Colombia. Exportó US\$ 750 millones, que provienen de las 17 regiones (“Minagri: Perú el segundo productor y exportador de café orgánico”, 2015). De acuerdo con la información del BCRP (2016b), casi la totalidad del café que se cultiva en Cajamarca proviene del norte de la región, especialmente de Jaén y San Ignacio, y está destinado principalmente para la exportación. Además, se caracteriza por usar un cultivo natural con alternancia anual; es decir, un año de alta productividad y otro de baja producción.

La gestión empresarial alrededor de este cultivo muestra casos de éxito en la producción de café orgánico. Se da el caso de la Cooperativa Cafetalera La Casil que, desde el año 2002, reinició su producción con 38 miembros y exportó un contenedor de café convencional. El financiamiento ha sido de US\$ 40,000. Al 2012, contaban con 191 socios, que exportaban 20 contenedores de café orgánico con un financiamiento de US\$ 1'450,000 (Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL Ltda. [CASIL Ltda.] , 2012).

La región Cajamarca produce el 17% de la producción total de café y se ubica por debajo de Cuzco y Junín, que tienen el 21 y 20% respectivamente. Se puede decir que San Ignacio, al ser uno de los principales productores de café de la región Cajamarca, tendría cierto poder de negociación en este rubro. Otros productos de importancia en San Ignacio son el arroz, la yuca y el cacao, pero tienen poca relevancia como para ejercer un poder de negociación.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En la zona norte de Cajamarca, constituida por las provincias de Jaén y San Ignacio, se produce principalmente lo siguiente: (a) café (66,000 ha), (b) maíz amiláceo (40.400 ha), (c) trigo (28.200 ha), (d) papa (28.100 ha) y (e) arroz (79.6% del total de la región en 25.400 ha). Debido a la falta de tecnología, la papa es un cultivo cuyos sus rendimientos son bajos en relación con otras ciudades del país: 11.6 t/ha (BCRP, 2016b).

Estos cultivos de consumo común en el Perú y en gran parte del mundo son difíciles de sustituirse por otros productos. En cuanto al turismo, debido a los conflictos con la actividad minera, la llegada de turistas a la ciudad de Cajamarca se ha reducido. El principal atractivo turístico es el histórico; en este sentido, la provincia podría ofrecer una alternativa de turismo vivencial y presencial para atraer turistas. De esta manera, se presenta una oportunidad de inversión en infraestructura que podría mejorar la competitividad en este sector (BCRP, 2016b).

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El sector agrícola es uno de los principales generadores de ingreso a San Ignacio. En el caso del café orgánico, cuyo principal destino es la exportación, cubre muy poco del mercado local. Por ello, de ingresar café a otras zonas no habría mayor efecto. La papa, por tener un rendimiento bajo, podría verse amenazada con el ingreso del tubérculo de otras zonas de mejor rendimiento a menor costo.

En cuanto a la minería, si bien San Ignacio no tiene centros mineros, se mantienen en cartera varios proyectos, tales como los siguientes: (a) el proyecto Conga (US\$ 4,800 millones), que se ubica en la provincia de Cajamarca; (b) el proyecto cuprífero aurífero galeno (US\$ 2,500 millones), localizado en la provincia de Celendín; (c) la Granja (US\$ 1,000 millones), situada en la provincia de Chota. En adición a ello, el proyecto cuprífero de Michiquillay con una inversión de US\$ 1,000 Millones se encuentra en la provincia de Cajamarca (BCRP, 2016b). Al reactivarse estos proyectos mineros generarían mayor movimiento económico hacia las provincias y podrían afectar los proyectos turísticos de San Ignacio.

### **3.5.5 Rivalidad entre los competidores**

De reactivarse los proyectos mineros que se mencionaron en el punto anterior, el movimiento económico que generarían al interior de esas provincias competiría contra el plan turístico de San Ignacio. Cabe resaltar que las regiones de Lambayeque y La Libertad también son competidores importantes por su gran número de zonas arqueológicas, así como poseer una mejor infraestructura hotelera. En cuanto a la agricultura, se presentaría lo siguiente: (a) en la producción de arroz cáscara se competiría con las regiones San Martín, Lambayeque, Piura y La Libertad; (b) en la producción de café se competiría con las regiones Cuzco, Junín y San Martín; y (c) en la producción de yuca se competiría con el departamento de Iquitos.

### 3.6 La Provincia de San Ignacio y sus Referentes

La visión de la provincia, al 2027, considera estar posicionada como destino turístico sostenible, entre otros factores. En tal sentido, y considerando las condiciones climáticas y biodiversidad, se toma como referencia aquellas provincias del Perú que son los mejores destinos para el turismo vivencial. De esta forma, se toma como ejemplo localidades altamente frecuentadas y donde se practica este tipo de turismo, los visitantes valoren la naturaleza y las costumbres de la comunidad, y comparte con las familias para que se sientan parte de esta.

Los referentes principales son los siguientes: (a) la provincia de Oxapampa, con su colonia austro-alemana; (b) Willoq en Cuzco, con sus experiencias en ganadería y agricultura, así como las danzas que atraen al turista; (c) Eco Truly Park en la ciudad de Lima, como una experiencia de vida vegetariana, retiro espiritual y yoga; (d) Arequipa, con el Cañón del Colca y su corredor de hoteles alrededor de pueblos vecinos, que hacen participar al viajero en tareas agrícolas, textiles y crianza de alpacas; y (e) Puno y la Isla de los Uros, que ofrecen sus casas como hospedaje y comparten sus actividades con los turistas (“Cinco lugares para disfrutar del turismo vivencial”, 2013).

Otra referencia que será considerada son aquellas zonas del país que obtienen mejores rendimientos agrícolas, como es el caso de la papa, cuyo rendimiento nacional promedio al año 2013 fue de 16.4 t/ha; mientras que San Ignacio, al 2015, tuvo un rendimiento promedio de 11.4 t/ha. Ciudades como Ica, Arequipa y Lima tienen rendimientos muchos mayores al promedio (35.3, 32.5 y 28.5 t/ha respectivamente) (Proexpansión, 2013). Estas ciudades del país tienen condiciones de producción y de gestión que San Ignacio debe aprovechar y aprender de ellas para mejorar la productividad de su producción así como también aprender de nuevos procesos como es el caso del turismo vivencial con la participación y capacitación de las familias.

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

Dos matrices van a permitir conocer las potencialidades y debilidades de San Ignacio. En primer lugar, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), presentada en la Tabla 11, identifica a los principales competidores de la provincia y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades; además, permite identificar cómo se encuentra la organización con respecto a sus competidores asociados al mismo sector (D'Alessio, 2012). En segundo lugar, la Matriz del Perfil Referencial (MPR), expuesta en la Tabla 12, toma en consideración a aquellas provincias que podrían ser competidores, pero que no lo son, con la finalidad de establecer un *benchmarking* con aquellas que poseen las mejores buenas prácticas y así poder identificar oportunidades de mejora (D'Alessio, 2012).

Tabla 11

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC).*

Factores Claves de Éxito	Peso	San Ignacio		Junin		Chiclayo		Trujillo	
		Valor	Ptje.	Valor	Ptje.	Valor	Ptje.	Valor	Ptje.
1 Investigación y Desarrollo	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.25	2	0.24
2 Adaptación al Cambio Climático	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3 Infraestructura y logística	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.28	3	0.28
4 Uso de la tecnología	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.26	2	0.25
5 Generación de valor agregado	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.30	3	0.27
6 Red de comunicaciones	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.49
7 Inclusión de la comunidad	0.10	3	0.3	3	0.30	3	0.35	3	0.30
8 Un marco legal adecuado	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
9 Promoción adecuada de productos	0.10	2	0.2	3	0.30	2	0.25	2	0.28
10 Mano de Obra especializada	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.26
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.72</b>		<b>3.05</b>		<b>3.08</b>		<b>3.00</b>

Tabla 12

*Matriz de Perfil Referencial (MPR).*

Factores Claves de Éxito	Peso	San Ignacio		San Martín		Cuzco		Arequipa	
		Valor	Ptje.	Valor	Ptje.	Valor	Ptje.	Valor	Ptje.
1 Investigación y Desarrollo	0.11	1	0.11	2	0.30	4	0.44	3	0.33
2 Adaptación al Cambio Climático	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39
3 Infraestructura y logística	0.06	1	0.06	2	0.23	4	0.24	4	0.24
4 Uso de la tecnología	0.08	1	0.08	2	0.25	3	0.24	3	0.24
5 Generación de valor agregado	0.09	2	0.18	3	0.30	4	0.36	3	0.27
6 Red de comunicaciones	0.13	1	0.13	2	0.36	3	0.39	3	0.39
7 Inclusión de la comunidad	0.10	3	0.3	2	0.25	3	0.30	4	0.40
8 Un marco legal adecuado	0.12	2	0.24	2	0.33	3	0.36	2	0.24
9 Promoción adecuada de productos	0.10	2	0.2	3	0.35	4	0.40	4	0.40
10 Mano de Obra especializada	0.08	2	0.16	2	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>1.72</b>		<b>3.00</b>		<b>3.49</b>		<b>3.14</b>

### 3.8 Conclusiones

Haciendo uso del análisis PESTE de la provincia, han sido identificadas nueve amenazas y nueve oportunidades, las cuales están alineadas con las de la región Cajamarca. En cuanto al factor competitivo de la provincia, este se ubica por debajo de la región y también de las ciudades vecinas. Por otra parte, con relación al perfil referencial, se observa que San Ignacio cuenta con referentes de los cuales puede aprender para mejorar su competitividad al poseer las condiciones favorables para su desarrollo y el de los habitantes de la provincia.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Las principales áreas funcionales (AMOFHIT) serán auditadas en todo negocio a través de la evaluación interna. De acuerdo con D'Alessio (2015), estas áreas funcionales que deben ser controladas dentro de toda organización son las siguientes: (a) administración y gerencia; (b) *marketing*, ventas e investigación de mercado; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicación; y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En lo relativo a Administración y Gerencia, se hace mención a la manera cómo se ejerce la administración de la Municipalidad de San Ignacio; es decir, al desarrollo del comportamiento de aquel que es el encargado de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos. De acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la función de representación es ejercida por el alcalde, que ha recaído en el señor Sadón Gómez Torres, funcionario que labora desde el año 2007. Sin embargo, desde marzo de 2017, el señor Manuel Decilio Torres Castillo ha asumido funciones en el cargo de alcalde; debido a que el señor Gómez se encuentra detenido por un mandato de prisión preventiva ordenado por el Segundo Juzgado de Investigación Preparatoria de Jaén desde enero de 2017 por presuntos actos delictivos contra la administración pública, asociación ilícita para delinquir y lavado de activos (Resolución N° 0111-2017-JNE, 2017). Para finalizar, la estructura organizacional del gobierno provincial está constituida por las disposiciones que establece el Artículo 33 de la Ley 27972 (2003). Presenta nueve gerencias cuya gestión y supervisión tienen como responsables al alcalde y al Concejo Municipal, tal como se muestra en la Figura 7.

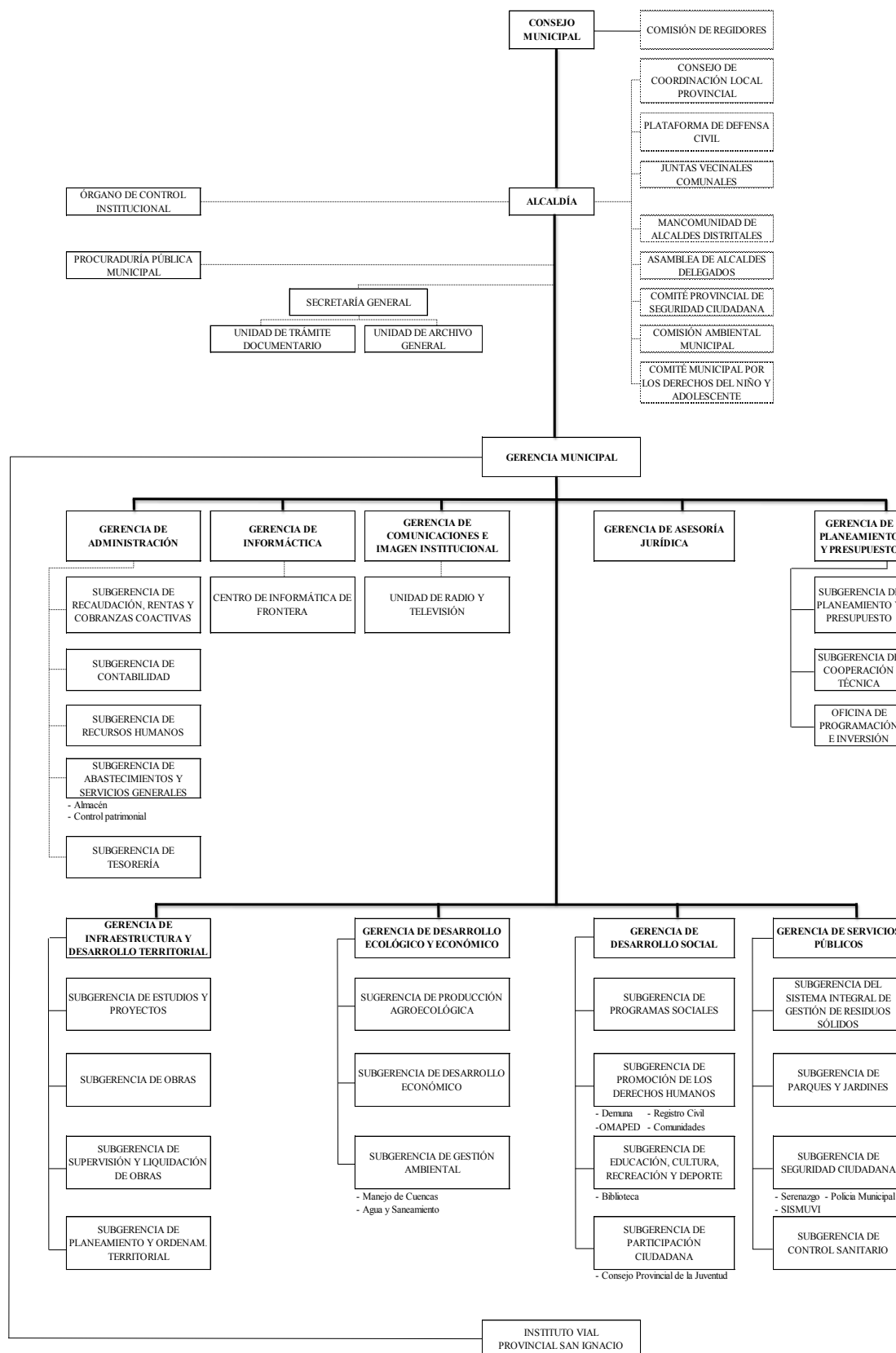


Figura 7. Organigrama institucional de la Municipalidad Provincial de San Ignacio. Tomado de “Organigrama,” por Municipalidad de San Ignacio, 2017b. Recuperado de <http://www.munisaniagnacio.gob.pe/index.php/municipalidad/organigrama>.

Es importante considerar que la actividad cafetalera en el Perú está organizada en base a cooperativas desde 1993. En ese año en el que se creó la JNC para representar y defender a los asociados, así como para brindar servicios que permitan generar productos de calidad, buscar nichos de mercado y alianzas con entidades públicas y privadas, entre otras acciones. Asimismo, se ha logrado que el JNC sea reconocido a nivel nacional e internacional.

Este sistema ha permitido la revalorización del cooperativismo cafetalero, así como el desarrollo económico y social en zonas de extrema pobreza. Al año 2013, existían 66 cooperativas cafetaleras, que producían 1'000,000 de quintales al año. Estas asociaban a 28,358 familias y habían invertido en lo siguiente: (a) almacenes, (b) plantas industriales, (c) carreteras, (d) promoción de marcas, (e) diversificación productiva, y (f) capacitación técnica.

En el caso de Cajamarca, existían siete cooperativas (Congreso de la República del Perú, 2007). Al 2007 ya eran 11 las cooperativas cafetaleras en San Ignacio. La producción de café es acopiada y comercializada por asociaciones y cooperativas, integradas por pequeños agricultores, en su mayoría, certificados con reconocidos sellos de comercio justo y productos orgánicos, lo que le otorga una ventaja competitiva a la provincia para ingresar a mercados internacionales (Espinoza, 2011). En cuanto a la propiedad de la tierra, de acuerdo con el Proyecto Especial de Titulación de Tierra (PETT), solo el 21% de la tierra agrícola está titulada. En efecto, San Ignacio posee una de 252,763 ha cultivadas, que equivalen al 14.8% de la tierra cultiva de la región Cajamarca. Además, existen 17,943 productores y 31,700 unidades agropecuarias, que equivalen al 9% de la región. Es decir, para la provincia, la producción agrícola es una actividad sumamente importante (Peña & Cholán, 2016).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

En este rubro, se expondrá lo relativo a los mercados ubicados en San Ignacio: qué vende, cómo se hace y cuál es el comportamiento de los clientes como los consumidores. La participación de mercado con áreas más dinámicas al interior de la región se encuentra en las

provincias de Jaén y San Ignacio. Esta se sustenta en la exportación del café, cacao, arroz, maíz y frutales, productos que demandan los mercados locales, regionales y nacionales (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010). San Ignacio es considerado como el mayor productor de café. Este producto es acopiado y concentrado en la provincia de Jaén, por constituirse como el centro de transformación de la producción, toda vez que concentra plantas de secado, transformación y de servicios, articulándose en una cadena productiva (Medina, s.f.; Programa de Desarrollo Integral La Libertad Cajamarca [PRODELICA], 2005).

En San Ignacio se desarrollan las ferias y mercados de mayor importancia anual (agosto). Entre estos sobresalen dos: (a) la Feria Internacional y (b) la Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Turística, Expocafé y Miel de Abeja. Ambas son reconocidas por el Ministerio de Agricultura a través de la Dirección Regional Agraria de Cajamarca. Asimismo, existe un mercado para el ganado vacuno que se comercializa en el mercado del Puerto Ciruelo del distrito de Huarango, donde se concentra gran actividad comercial agrícola y ganadera. La provincia también produce chancaca y aguardiente, que son vendidos en el distrito de Huancabamba en Piura (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009, 2010).

El café es el principal producto agrícola de exportación del Perú, y principal fuente de ingreso para la provincia de San Ignacio. Peña y Cholán (2016) indicaron, basados en el informe de la Asociación Provincial de Cafetaleros Solidarios de San Ignacio (APROCASSI) del 2016, que San Ignacio produjo 35,900 toneladas de café, equivalente a 359,000 quintales. El precio del quintal de café fue de US\$ 145.03, lo que constituye un ingreso de US\$ 52.04 millones. Esto representó un incremento del 24% respecto a lo producido el año anterior (JNC, 2017a). Al mes de marzo del 2017, las exportaciones de café se dirigieron principalmente a EE.UU. (30%), Bélgica (19%), Alemania (12%) y Suiza (5%) (JNC, 2017b).

Por otra parte, el arroz es un cultivo que viene incrementando su producción. Se ha convertido en el segundo producto agrario que contribuye a la economía de la provincia. Así, la Agrodaperu (2016) señaló que, respecto a la campaña agrícola 2006, la producción de arroz fue 48,635 TM. Asimismo, la provincia tuvo una producción de maíz amarillo duro de 36,928 (INEI, 2007). De igual forma, la producción de arroz en Cajamarca, en el 2015, fue de 200,309, de un total nacional de 3'128,794; de los cuales San Ignacio produce un 20% aproximadamente, lo que equivale a 40,897 t, con un rendimiento promedio de 7,900 k/ha. El precio promedio del arroz cáscara en chacra fue de S/ 1.07 por kilo, lo que equivale a un ingreso de S/ 43.8 millones (SIRTOD, 2017). No obstante, se debe destacar que la producción está principalmente dirigida para el autoconsumo (PRODELICA, 2005).

En cuanto al maíz amarillo duro producido en San Ignacio, este se vende principalmente a acopiadores locales y a compradores de Chiclayo, Piura y Trujillo (PRODELICA, 2005) quedando muy poco para el mercado local. Por otro lado, con relación a la minería, los principales actores indican que no debe haber producción minera en San Ignacio, porque afectaría los recursos naturales debido a su ubicación en cabecera de cuenca. Su principal producto, el café ecológico, podría estar en riesgo de contaminación y perdería su posicionamiento a nivel de mercados orgánicos y ecológicos, poniendo en riesgo la economía de la provincia.

Por último, respecto a la industria maderera, se ha vuelto un tema controversial debido a que no se quiere alterar las zonas protegidas para dar paso a una actividad que no es competitiva. Existen grupos que plantean la deforestación en zonas no protegidas. La municipalidad a fin de salvaguardar la condición de provincia ecológica se ha planteado diseñar un programa de desarrollo forestal para obtener plantaciones certificadas que garanticen la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo (PRODELICA, 2005).

#### 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Siendo el café el producto principal de San Ignacio y el que dinamiza la economía, se describe a continuación el proceso de producción de este producto. La siembra del café requiere previamente tener un almácigo, el cual se produce en un invernadero. El tiempo promedio para que el café empiece a dar fruto es de tres años, después el árbol puede producir hasta por 50 años, dependiendo de la variedad se cosecha, una o dos veces al año. La cosecha puede ser manual o mecánica. El proceso manual es muy antiguo y garantiza una calidad óptima de cosecha; este proceso consiste en recolectar una a una las cerezas que han alcanzado el punto de maduración (Café La Nacional, 2017).

Procesar el café después de la cosecha requiere mucho tiempo y dedicación; este proceso se inicia con la recolección de semillas del cafeto. Los pasos que luego se siguen son detallados a continuación: (a) la extracción de la semilla, la cual puede ser vía seca o húmeda y realizarse cuidando no dañar los arboles; (b) la recepción, que debe hacerse en el beneficiario donde se procesa el café el mismo día de recibido, sin dejarlo expuesto al sol; (c) el despulpado, que consiste en pasar el grano por la despulpadora con suficiente agua; (d) el zarandeo, que separa los granos que no se han despulpado; (e) el fermentado, que se refiere a colocar el café despulpado en un tanque de fermentación de 12 a 20 horas hasta que la superficie este rugosa; (f) la clasificación, que separa el café por calidades; (g) el secado, que se puede realizar de manera manual o mecanizada (si es manual, se esparce el café sobre mantas de hasta 4 cm de alto y se mueve tres veces al día); (g) el almacenamiento, que consiste en colocar el café en sacos limpios, pesar cada costal y almacenar en lugar seco sobre tarimas de madera; y (h) la comercialización asociativa, que se realiza mediante la agrupación de varios agricultores para que puedan tener poder de negociación (Soluciones Prácticas, 2017). A continuación, en la Figura 8 se presentan las principales actividades para el procesamiento del café.

## Procesamiento del Café

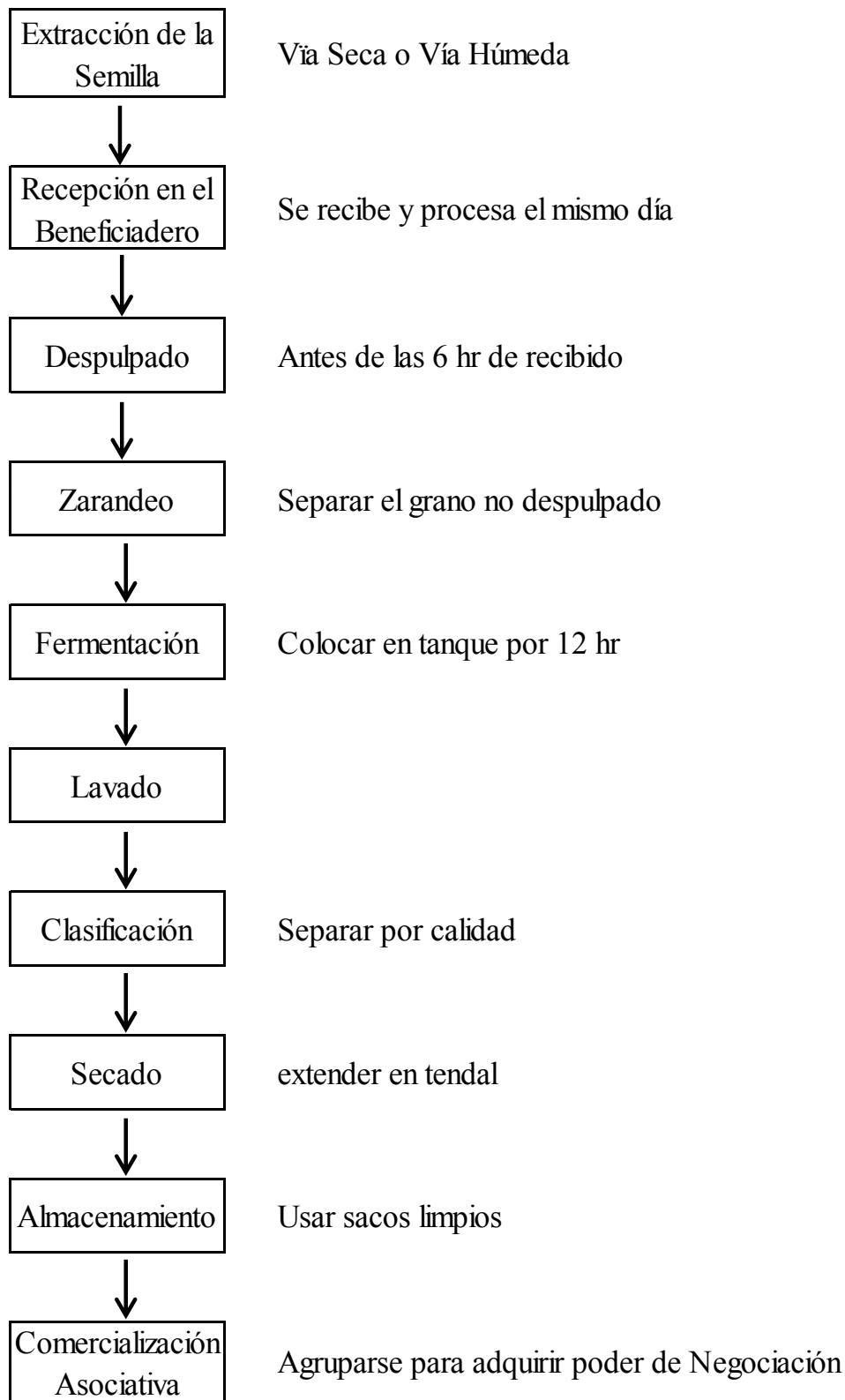


Figura 8. Procesamiento del café. Adaptado de “Procesamiento del Café,” por Soluciones prácticas, 2017. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/infocafes/procesamiento-del-cafe/>.

En la provincia, existen 87,500 hectáreas de café, donde se concentran los mayores sellos de certificación orgánica y comercio justo. Sin embargo, solo el 30% de este espacio está certificado. Entre sus variedades predominantes, se encuentran Typica, Caturra y Gran Colombia (Peña & Cholán, 2016). El café es el producto más importante de la provincia, muchos agricultores prefieren cultivarlo antes que optar por otros productos sustitutos. En cuanto al clima de la provincia, las épocas de lluvias son de enero a abril.

De acuerdo con una investigación del gobierno regional, el registro de las temperaturas medias en la estación meteorológica para la provincia muestra que estas serán más o menos uniformes durante el año (ver Tabla 13), con una ligera depresión en el mes de julio. En los meses siguientes, la precipitación comienza a ascender hasta alcanzar los volúmenes del siguiente ciclo anual (ver Tabla 14). Normalmente la temperatura en San Ignacio es menor que en Jaén, explicada por la mayor altitud de esta. “El volumen total de precipitación en la provincia de San Ignacio se incrementa debido a que la estación de San Ignacio se encuentra a mayor altitud y más cercana a la línea ecuatorial” (Sánchez & Vásquez, 2010, p. 20). Se observa de la tabla 14 que en San Ignacio tiene dos periodos de lluvias que son propicias para asegura buenas cosechas. Los agricultores aprovechan el clima de la provincia en sus cultivos, de esta manera aseguran sus ingresos. Esto se complementa con el tratamiento de semillas y tierras.

Tabla 13

*Temperatura Media Mensual en la Provincia de San Ignacio.*

Años 1999-2006											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
22.1	21.8	21.9	22.0	21.8	20.8	20.3	20.6	21.8	22.5	22.7	22.5

*Nota.* Tomado de “Mapa Climático Departamento de Cajamarca,” por A. Sánchez y C. Vazques, 2010, p. 19. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MapaClimatico.pdf>

Tabla 14

*Precipitación Mensual en la Provincia de San Ignacio.*

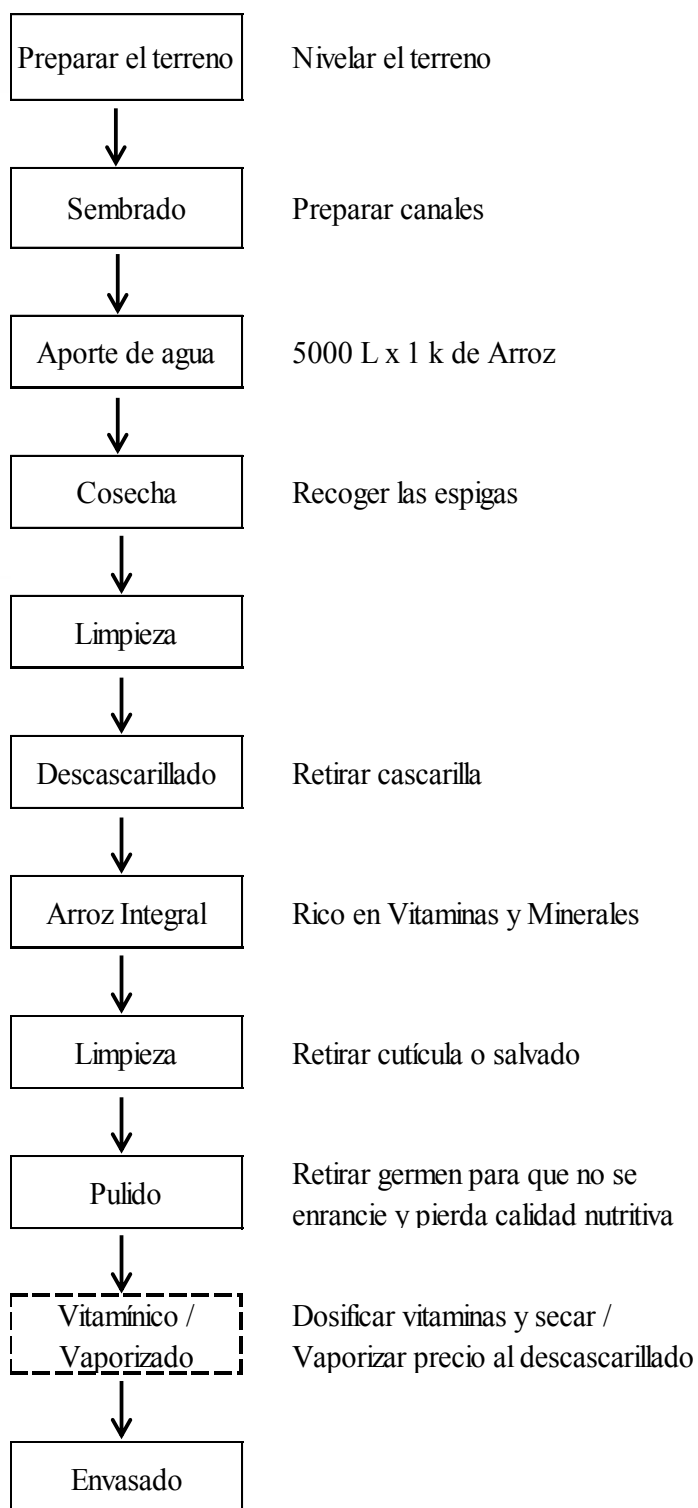
Años 1999-2006											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
92.7	143.2	137.7	151.6	134.1	76.6	59.8	44.1	61.3	87.2	80.7	114.9

*Nota.* Tomado de “Mapa Climático Departamento de Cajamarca,” por A. Sánchez y C. Vazques, 2010, p. 20. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MapaClimatico.pdf>

El arroz es el segundo producto en importancia de producción para San Ignacio. Es el cereal más importante del mundo y el alimento básico de más de la mitad del planeta. Se consume en granos intactos, sin germen y sin salvado. Es el producto en cuyo proceso trabajan en armonía, trabajo tierra y proceso. Su proceso productivo se realiza de la siguiente manera: (a) el labrado del terreno, que sirve para controlar la maleza y preparar la tierra para la siembra; (b) el riego, que se efectúa según la disponibilidad de agua (inundación, goteo, subterráneo); (c) la fertilización, que se realiza de acuerdo a la calidad del terreno; (d) la cosecha; (e) la limpieza, que consta del retiro de impurezas a través de prelimpiadoras; (f) el secado, que consiste en secar el grano para determinar el rendimiento; (g) el descascarillado, que se refiere al retiro de la cascarilla para obtener el arroz integral; (h) la limpieza, que separa las partículas más pequeñas y los residuos de cascarilla; (i) el blanqueo o pulido, que permite retirar todo el salvado y dar brillo al arroz para evitar que se enrancie en el almacenamiento; (j) el envasado, que se lleva a cabo de acuerdo a la calidad del arroz (Carbajal, 2014).

Es importante mencionar que se tiene también que cuidar el cultivo del arroz de la contaminación que se puedan generar durante el proceso de riego, drenaje. De igual manera, tiene que cuidarse de los metales pesados que son dañinos para la salud humana. En la Figura 9, se presenta el proceso de producción del arroz desde la preparación del terreno, antes de la siembra, hasta su envasado para comercialización.

### Procesamiento del Arroz



*Figura 9.* Procesamiento del arroz. Adaptado de “Así es el proceso del arroz” por Telemadrid.es, 2014. Recuperado de <http://www.telemadrid.es/noticias/noticia/asi-es-el-proceso-del-cultivo-del-arroz>

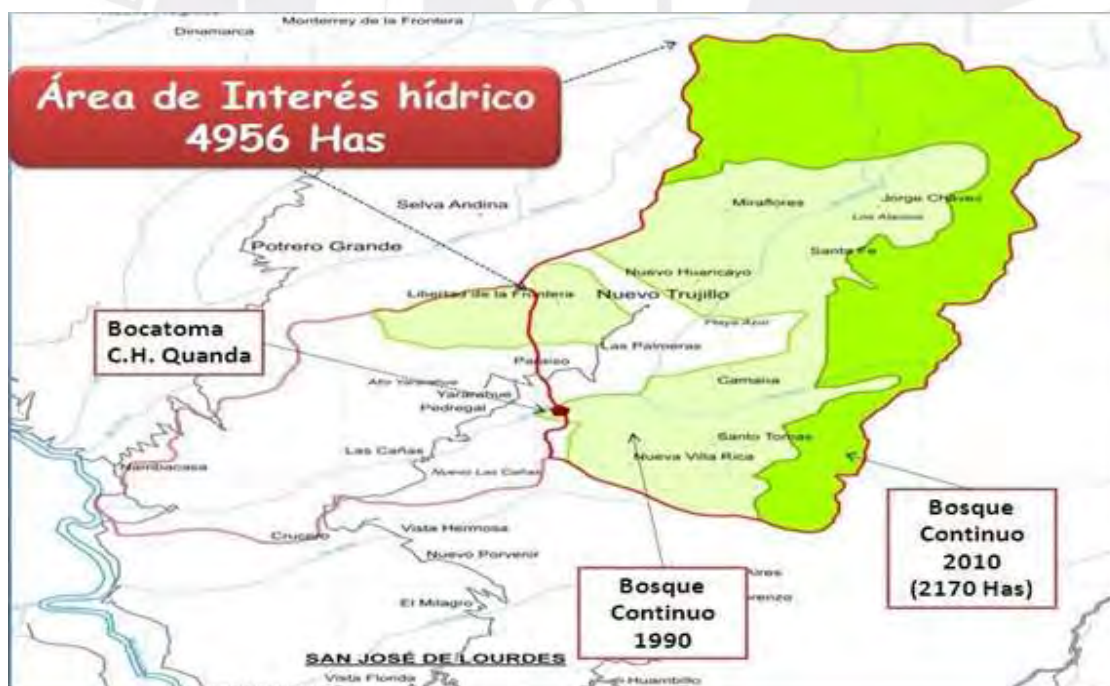
En lo relativo a las facilidades de ubicación, San Ignacio cuenta con una extensión de 5,000 km<sup>2</sup> y una población de 140,000 habitantes. Esta provincia se ubica en el norte del Perú en la región Cajamarca. Geográficamente, forma parte de un ecosistema conocido como “Ceja de Selva”. Esta zona, ubicada entre los Andes y la Selva Baja, es una zona montañosa y naturalmente boscosa, cuyo régimen hidrológico depende de la permanencia de los bosques. Además, estos bosques naturales de neblina albergan una importante biodiversidad y un potencial económico valioso (Gobierno Regional de Cajamarca, 2009, 2010). Es conocida como la tierra del café y de los bosques naturales; la mayoría de la población se dedica a la agricultura, basada exclusivamente en la producción de café y, en menor medida, de arroz y de otros productos. Es una provincia relativamente joven, pues fue fundada en 1965 por el arquitecto Fernando Belaunde (Peña & Cholán, 2016).

Por otra parte, el principal efecto del cambio climático en San Ignacio es el desfase en los tiempos de cosecha y siembra de sus cultivos. La disminución o retraso de las lluvias afectan la producción agrícola, principalmente el cultivo del café. En las partes bajas, se cosechaba en los meses de abril a julio; ahora es más bien de junio a julio, lo cual coincide con las cosechas de la parte alta. En estas zonas, la cosecha empieza desde mediados de julio hasta setiembre; por ello, la campaña es grande para la provincia (Medina, s.f.).

La cobertura arbórea de los últimos años de San Ignacio se ha ido reduciendo significativamente. En 1990, los bosques de la cuenca del Quanda tenían una extensión de 4,655 ha, a fines del 2005, contaban con un total de 2,300 ha. En 15 años, se deforestaron 2,355 ha, 157 ha/año. Esa fue la fase más fuerte de deforestación. Para el 2010, se registró solo 2,170 ha; es decir, desde el 2005 al 2010, se deforestó alrededor de 130 ha, 26 ha/año. Ahora, el bosque permanece solo en las áreas más remotas, tal como se muestra en las Figura 10 (Medina, s.f.). En el distrito de San José de Lourdes, el 38% de los bosques de la cuenca del Quanda ha disminuido desde 1995, la cual es una de las principales abastecedoras de los

servicios energéticos para San Ignacio y Jaén (Medina, s.f.). De acuerdo con Medina (s.f.), se han identificado un total de 18 áreas de mantenimiento, las cuales corresponden a las áreas de bosques montañosos húmedos y secos, distribuidos en el gradiente altitudinal de la provincia. Estos fragmentos de cobertura boscosa tienen diferentes áreas y han sido seleccionados con los criterios de permanencia y suministro de agua a las poblaciones locales (Medina, s.f.).

Son, adicionalmente, las áreas con cobertura vegetal natural más vulnerables por las siguientes razones: (a) mantener recursos maderables, (b) no estar en categoría de protección, y (c) permanecer cercanas a poblaciones locales con bajo nivel de interés por los recursos naturales y prácticas de producción insostenibles, que amplían la frontera agrícola y pecuaria y disminuyen la integridad ecológica de las mismas. Por su parte, “las áreas de mayor representatividad ecosistémica y menor fragmentación se encuentran ubicadas en territorios colectivos de comunidades nativas. Sin embargo, la fauna ha sido disminuida paulatinamente por la cacería de subsistencia” (Medina, s.f., p. 74), tal como se muestra en la Figura 11.



*Figura 10.* Área de interés hídrico y disminución de la cobertura vegetal natural en la cuenca del río Quanda. Tomado de “Plan provincial de adaptación al cambio climático”. por M.M. Medina, s.f., p. 46. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/documentos/plan-provincial-adaptacion-cambio-climatico>

De acuerdo con Medina (s.f.), las áreas de mayor representatividad ecosistémica son las siguientes: (a) lagunas de Palambe, (b) bosques de comunidades nativas, (c) bosques de Chaupe y coníferas de romerillo, (d) bosques de Manchara y Torohuaca, (e) bosques de Chinchiquilla, (f) bosque de los Llanos, (g) bosque Cueva de los Tallos, (h) cerro Picarana y cuenca de Quanda, (i) bosque Los Bancos, (j) bosque San Lorenzo, (k) bosque del Sauce y Pueblo Libre ZA, (l) bosque Montaña Negra, (m) bosque Romerillo Palmapampa y Torohuaca, (n) bosque de Huascara y Cruz Chiquita, (o) bosque el Higuerón Narancumba, (p) bosque la Zanga ZA, (q) bosque del Marañón, y (r) bosque del Agua de la Virgen.

En el ámbito del turismo, la provincia cuenta un gran potencial vinculado con sus recursos naturales y arqueológicos. Por ejemplo, el Santuario Nacional Tabaconas-Namballe, (área natural protegida y banco de la biodiversidad de los andes del norte peruano, cuya extensión de 29,500 ha está ubicada en los distritos de Tabaconas y Namballe) está considerado como un potencial turístico natural y ecológico. En este espacio, se protege un bosque de neblina con su flora y fauna características, 33 especies de aves y 17 de mamíferos. Entre ellos, destacan (a) el oso de anteojos, (b) el ante o tapir de altura, (c) los monos, (d) los tigrillos y (e) los venados (MINAGRI, 2010).

Por otra parte, entre los atractivos turísticos, destacan (a) las pinturas rupestres de Faical (ver Figura 12), (b) el Cerro Campana (mirador natural), y (c) el Centro Ceremonial Cerezal, en Chirinos; todos considerados centros arqueológicos. Con relación al turismo recreacional y de aventura, sobresale la playa Los Cocos en el río Chinchipe, apta para la natación, la pesca deportiva y el canotaje (Sánchez, 2009). Otro atractivo turístico son los Farallones de Faical, que se puede apreciar en la Figura 13. Estos son montañas formadas por accidentes geográficos; a pesar de que pasan los años, aún se mantienen imponentes como si

fueran guardianes de la zona. Estas montañas están acompañadas de vegetación y se encuentran ubicadas en el kilómetro ocho de la carretera del caserío de Mandinga, en Faical.

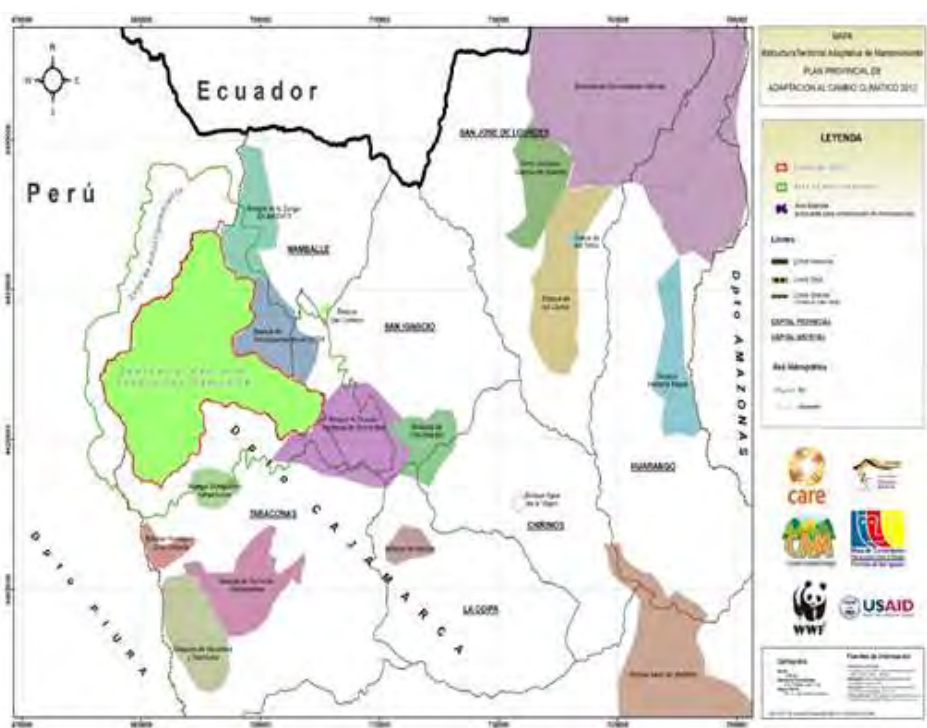


Figura 11. Estructura ecológica territorial de la provincia de San Ignacio. Tomado de “Plan Provincial de Adaptación al Cambio Climático,” por M. M. Medina, s.f., p. 75. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gov.pe/documentos/plan-provincial-adaptacion-cambio-climatico>.



Figura 12. Pinturas rupestres Dios Faical. Tomado de “Faical-San Ignacio-Cajamarca” (s.f.) por Google Sites, 2017. Recuperado de <https://sites.google.com/site/jhodyg/faikal-sanignacio-cajamarca>.



*Figura 13.* Farallones de Faical. Tomado de “Plan Provincial de Adaptación al Cambio Climático,” por M. M. Medina, s.f., p. 75. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/documentos/plan-provincial-adaptacion-cambio-climatico>

De acuerdo con información del Compendio Estadístico Departamental de Cajamarca (INEI, 2009), desde el año 2006, se viene incrementando el flujo turístico nacional y extranjero en San Ignacio. Conforme se aprecia en la Tabla 15, los meses con mayor afluencia de turistas inician en agosto. Se tiene la Feria Internacional y Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Turística, Expocafé y Miel de Abeja, hasta el mes de diciembre.

San Ignacio es una provincia con muchos atractivos turísticos, como se ha venido mencionando líneas anteriores, estos atractivos pueden ser explotados de una manera eficiente. Muchos turistas apuestan por visitar San Ignacio por las atracciones que ofrece, pero puede ser mucho más visitada si estos atractivos son expuestos hacia el mundo. La amabilidad y carisma de la población, así como las ferias que se organizan, complementan la aventura del turista.

Tabla 15

*Flujo Turístico Nacional y Extranjero en los Establecimientos de Hospedaje por Meses según Provincia y Modalidad 2006-2008.*

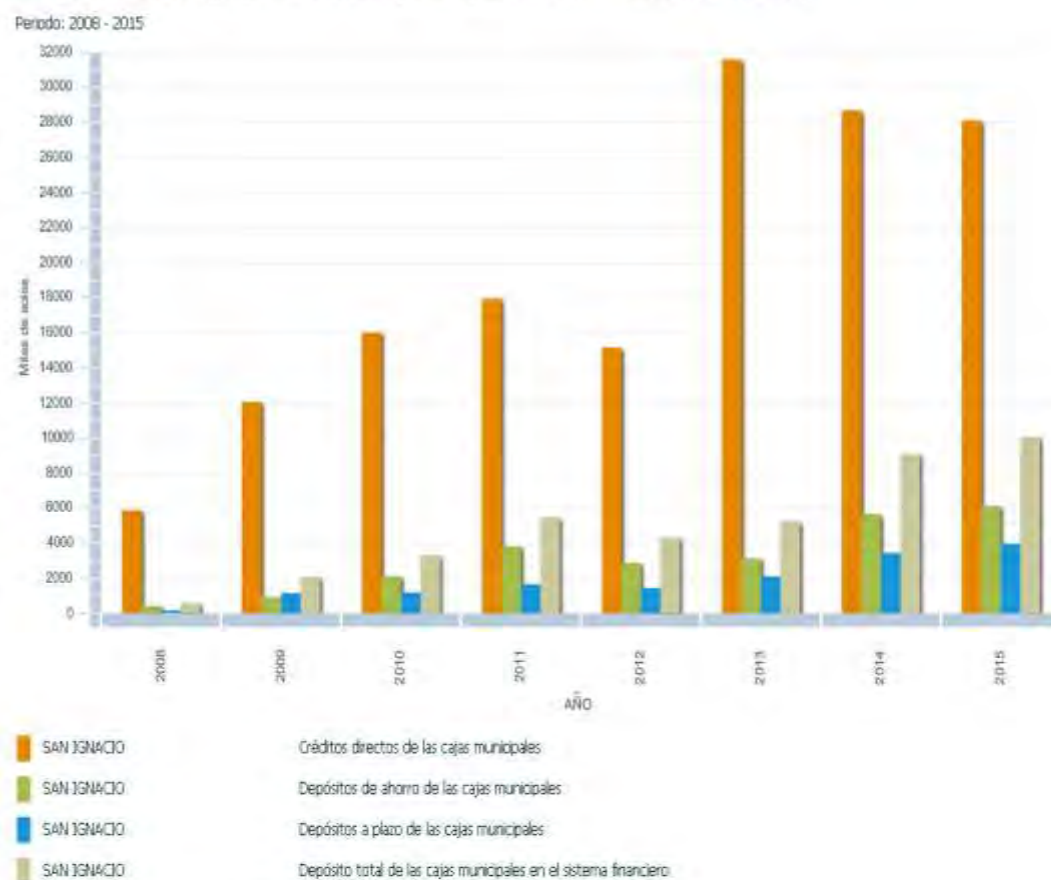
<b>Arribo de Personas</b>													
<b>2006</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
<b>TOTAL</b>	<b>682</b>	<b>587</b>	<b>785</b>	<b>782</b>	<b>783</b>	<b>790</b>	<b>993</b>	<b>917</b>	<b>231</b>	<b>913</b>	<b>586</b>	<b>573</b>	<b>8,622</b>
Nacional	653	563	747	743	721	743	921	885	226	867	542	558	<b>8,169</b>
Extranjera	29	24	38	39	62	47	72	32	5	46	44	15	<b>453</b>
<b>2007</b>													
<b>TOTAL</b>	<b>668</b>	<b>540</b>	<b>584</b>	<b>819</b>	<b>868</b>	<b>1,201</b>	<b>990</b>	<b>1,268</b>	<b>924</b>	<b>1,264</b>	<b>1,152</b>	<b>909</b>	<b>11,187</b>
Nacional	626	528	577	786	842	1,138	933	1,202	890	1,197	1,079	880	<b>10,678</b>
Extranjera	42	12	7	33	26	63	57	66	34	67	73	29	<b>509</b>
<b>2008</b>													
<b>TOTAL</b>	<b>1,319</b>	<b>900</b>	<b>1,141</b>	<b>1,242</b>	<b>846</b>	<b>1,461</b>	<b>1,655</b>	<b>1,462</b>	<b>1,724</b>	<b>1,726</b>	<b>1,854</b>	<b>1,347</b>	<b>16,677</b>
Nacional	1,252	883	1,087	1,182	799	1,386	1,574	1,423	1,628	1,650	1,761	1,315	<b>15,940</b>
Extranjera	67	17	54	60	47	75	81	39	96	76	93	32	<b>737</b>

*Nota.* Tomada de “Cajamarca. Compendio Estadístico Departamental 2009,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, pp. 388-392. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf)

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Respecto al acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo en San Ignacio se ha incrementado la cantidad de soles destinados a los créditos directos. La población ha tenido un mayor acercamiento a dichos créditos, los cuales se han usado principalmente en el negocio agropecuario o ganadero. Esta facilidad de crédito ha permitido que durante el 2015 se brinden en total S/ 28,121 en créditos directos de las cajas municipales, se haya incrementado los depósitos de ahorro y a plazo en cajas municipales y también los depósitos de cajas municipales en el sistema financiero tal como se muestra en la Figura 14 (SIRTOD, 2017).

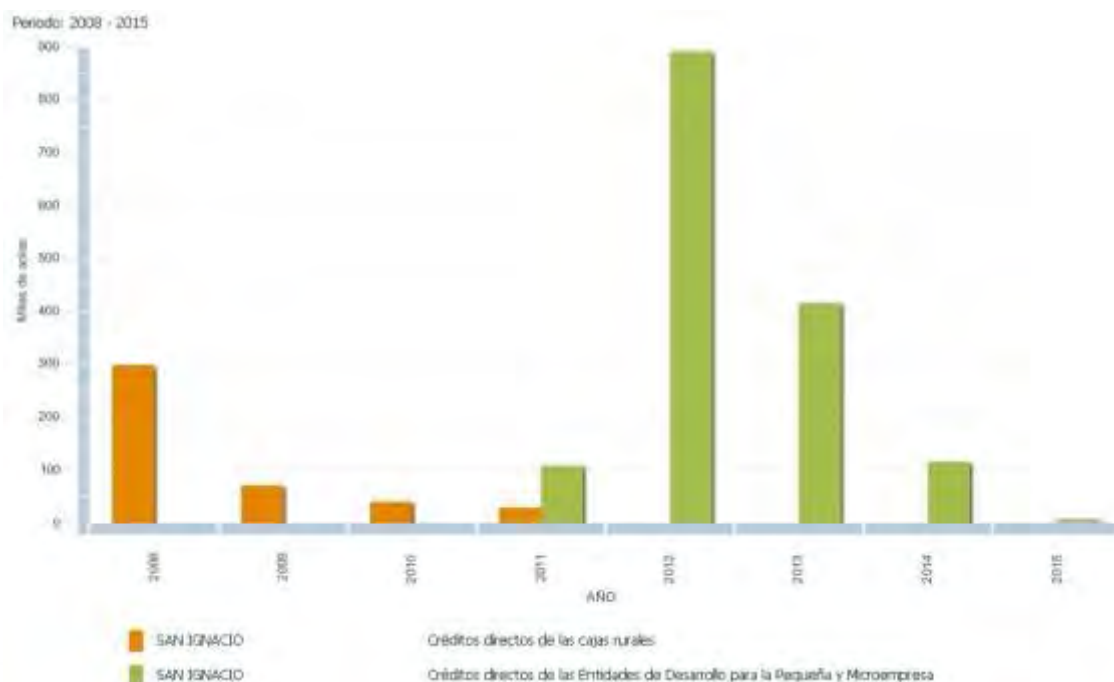
Créditos directos de las cajas municipales (Miles de soles), Depósitos de ahorro de las cajas municipales (Miles de soles), Depósitos a plazo de las cajas municipales (Miles de soles), Depósito total de las cajas municipales en el sistema financiero (Miles de soles)



FUENTE: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondo de Pensiones

Figura 14. Elaborado a partir de la información, créditos directos de las caja municipales (miles de soles), depósitos de ahorro de las cajas municipales (miles de soles), depósitos a plazo de las cajas municipales (miles de soles) y depósito total de las cajas municipales en el sistema financiero de Cajamarca-San Ignacio. SIRTOD, 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>.

Por el contrario, en lo relacionado a los créditos en cajas rurales, tal como se muestra en la Figura 15, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha determinado que estos han sido cambiantes, debido al desarrollo de las cajas municipales. Inicialmente, tanto los créditos directos de las cajas rurales como los de las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), tenían montos considerables. Estos fueron dejados de lado debido a la creciente modalidad de los créditos directos de las cajas municipales.



*Figura 15.* Elaborado a partir de la información créditos directos de las caja rurales (miles de soles), y créditos directos de las entidades de desarrollo para la pequeña y microempresa (miles de soles) de Cajamarca-San Ignacio. SIRTOD, 2017.

Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo con el PRODELICA ( 2005) San Ignacio presenta una situación diferenciada por debajo del avance en índices de desarrollo, incluso de la propia región. Con ello, se observa que la situación de la población no va a circunscribir una realidad concreta que permita su desarrollo. Con un valor de 67.7% de esperanza de vida al nacer y una tasa que supera el 80% de valor en analfabetismo, resulta natural que la población joven migre principalmente a la costa (Lambayeque, Trujillo y Lima) y también a Bagua (Amazonas) y San Martín. En la Tabla 16, se puede apreciar el índice de desarrollo humano de la provincia.

En cuanto a la migración poblacional interregional de la sierra de Piura, son los de Huancabamba quienes migran hacia San Ignacio, especialmente mujeres quienes se desempeñan en las labores del hogar. También migran por campañas agrícolas para dedicarse a los servicios de producción en épocas de cosecha o siembra de café. Otros salen a San Ignacio a colonizar. Por otro lado, en cuanto a la migración interna, los niveles de pobreza de

la provincia de Cajamarca elevados han generado una importante migración, debido a que la población se desplaza hacia zonas de mayor desarrollo en busca de mejores condiciones de vida. Los principales destinos son Jaén y San Ignacio, por tener los mejores indicadores socioeconómicos.

Si bien San Ignacio no es tan desarrollada como la de Jaén, al ser fronteriza con Ecuador, tiene una mejor posición estratégica. Es decir, San Ignacio presenta características atractivas para muchos peruanos que están en busca de mejores condiciones de vida; por ello, también representa un reto a nivel de política regional y local. Es fundamental proveer el mejoramiento de los índices socioeconómicos y, con ello, balancear la migración favorable a sus territorios (Berganza & Purizaga, 2011).

Tabla 16

*Índice Distrital de Desarrollo Humano de San Ignacio 2003.*

Provincia	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de Vida al Nacer		Alfabetismo		Ingreso Familiar Per Capita	
	IDH	Rank.	Años	Rank.	%	Rank.	Soles	Rank.
Región Cajamarca	0.4910		69.2		77.8		204.2	
San Ignacio	0.4677	153	67.7	109	80.2	120	190.4	144

*Nota.* Tomado de “Diagnóstico Estratégico para la Competitividad. Zona Norte. Jaén y San Ignacio,” por Programa de Desarrollo Integral La Libertad Cajamarca (PRODELICA), 2005, p. 3. Recuperado de [http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/fe60fcc2e91a1c488292dd519810e0e5/Parte\\_3\\_\\_Norte\\_21\\_.doc](http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/fe60fcc2e91a1c488292dd519810e0e5/Parte_3__Norte_21_.doc)

Por otro lado, en cuanto al empleo en San Ignacio, en las Tablas 17, 18 y 19, se muestran estadísticas proporcionadas por el INEI sobre cómo la población de la provincia ha sido empleada según lo siguiente: (a) grupo de edad, (b) nivel de educación, (c) categoría de ocupación y (d) tipo de actividad. Asimismo, respecto a la educación, los resultados de la provincia no escapan a la realidad nacional. Es decir, no se ha obtenido buenos resultados en este aspecto, pero aun así las instituciones apuestan por desarrollarla, como es el caso de la UGEL de San Ignacio. Como se observa en la Tabla 20, en la evaluación censal de estudiantes formulada el año 2010 por el Ministerio de Educación, el nivel de rendimiento,

tanto en comprensión lectora como en matemáticas, es bastante bajo. Sin embargo, esta cifra no se encuentra alejada de la realidad de la región. Un porcentaje parecido se observa también en las otras provincias (Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP], 2010). De igual forma, en la Tabla 21, se muestran los resultados de últimos censos en educación, que reflejan una baja asistencia a los colegios de parte de la población de San Ignacio.

Tabla 17

*San Ignacio: Población Ocupada Censada en Edad de Trabajar de 14 y más Años de Edad, por Grupo de Edad, según Provincia, Sexo y Área de Residencia, 2007.*

Rubro	Total	Grupo de Edad				
		14 a 29 años	30 y 39 años	40 y 49 años	50 a 59 años	60 y mas años
San Ignacio	43,043	17,108	9,866	7,244	4,415	4,410
Hombre	34,545	13,659	7,828	5,696	3,610	3,752
Mujer	8,498	3,449	2,038	1,548	805	658
Urbano	7,448	2,636	1,880	1,453	835	644
Rural	35,595	14,472	7,986	5,791	3,580	3,766

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0http://www>.

Tabla 18

*San Ignacio: Población Ocupada Censada de 14 y más Años de Edad, por Categoría de Ocupación, según Provincia y Sexo, 2007.*

Provincia y Sexo	Total	Categoría de Ocupación					
		Empleado	Obrero	Trabajador Independiente	Empleador o patrono	Trabajador Familiar no remunerado	Trabajador del hogar
San Ignacio	43,043	3,263	7,388	22,202	886	8,868	436
Hombre	34,545	1,785	6,460	19,335	816	6,121	28
Mujer	8,498	1,478	928	2,867	70	2,747	408

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Tabla 19

*San Ignacio: 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	Total	Rama de Actividad						
		Agricultura/Pesca/Minería	Manufactura	Construcción	Comercio	Transportes y Comunicaciones	Otros Servicios	No especificados
San Ignacio	43,043	33,811	588	670	1,770	778	4,087	1,339
Urbano	7,448	2,589	333	420	1,006	449	2,286	365
Rural	35,595	31,222	255	250	764	329	1,801	974

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Tabla 20

*Rendimientos en Educación de San Ignacio*

Indicadores Sociales Provincias	Educación	
	Rendimiento Suficiente Comprensión Lectora (%)	Rendimiento Suficiente en Matemáticas (%)
Perú	28.7	13.8
Dpto. Cajamarca	-	-
Prov. Cajamarca	32.6	17.2
Prov. San Ignacio	18.0	15.6

*Nota.* Tomado de “Análisis Territorial Cajamarca,” por Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), 2010. Recuperado de [https://mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/boletines/boletines\\_pi/boletin3/analisis\\_territorial.pdf](https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin3/analisis_territorial.pdf)

Tabla 21

*San Ignacio: Población Ocupada Censada de 14 y más Años de Edad, por Nivel de Educación Alcanzado, según Provincia, Sexo y Área de Residencia, 2007.*

Provincia, sexo y área de residencia	Total	Nivel de educación alcanzado					
		Sin Nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Superior No Universitaria	Superior Universitaria
San Ignacio	43,043	4,251	37	23,696	11,105	2,243	1,711
Hombre	34,545	2,958	28	19,681	9,400	1,450	1,028
Mujer	8,498	1,293	9	4,015	1,705	793	683
Urbano	7,448	328	5	2,102	2,645	1,320	1,048
Rural	35,595	3,923	32	21,594	8,460	923	663

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Respecto al Índice de Densidad del Estado (IDE), en el rubro *electrificación*, se observa que Cajamarca cuenta con un 40.22% de áreas con este servicio, aún muy por debajo de la cobertura nacional, que es de 74.09%. Asimismo, San Ignacio se ubica en el quintil bajo del índice a nivel nacional. El 29.19% de los hogares de esta localidad tiene cobertura de energía eléctrica (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

A nivel provincial, Cajamarca registra un nivel de uso de Internet con un margen menor al regular a nivel nacional. De acuerdo con el INEI (2015), en el 2014, el 24.3% de la población tuvo acceso a Internet, lo cual significa un aumento en 2.2% con respecto al 2013. Por cada 100 hogares, 87 poseen al menos una tecnología de la información y comunicación (TIC). Esta cifra ubica a Cajamarca como la región con la quinta peor tasa de acceso a Internet en el país. De todas las TIC, la de mayor acceso a nivel de hogares es la telefonía móvil, que presenta el mayor crecimiento. Además, solo un 4,4% de los hogares de Cajamarca tenía acceso al servicio de televisión por cable en su hogar. Así mismo, de cada 100 hogares, 31 tienen al menos una computadora; de estos, el 97.3% son para uso del hogar, el 2.2% combina su uso entre hogar y trabajo, y el 0.5% lo usa exclusivamente para el trabajo.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la Tabla 22 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para San Ignacio. En esta matriz, se muestran seis fortalezas y ocho debilidades, las cuales se derivan del análisis interno efectuado en este capítulo. Se observa que de un total de 4 puntos San Ignacio logra 2.75. Esta cifra, evidencia un desempeño deficiente y entre sus principales debilidades figuran el actuar de la minería, la poca de electrificación, la alta deforestación, el analfabetismo, y el difícil acceso a la tecnología.

Tabla 22

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Diversidad de recursos agrícolas (arroz, café, plátano, yuca y maíz amarillo)	0.15	4	0.60
2. Alta producción de café de calidad	0.18	4	0.70
3. Alto porcentaje de participación de producción agrícola	0.10	4	0.40
4. Factible a proyectos de inversión de turismo sostenible	0.08	3	0.23
5. Clima favorable para la agricultura y mantenimiento de Ecosistemas	0.08	3	0.23
6. Disponibilidad de población joven	0.10	3	0.30
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>1.93</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Limitada capacidad para el aprovechamiento de la demografía de la provincia	0.13	2	0.25
2. Falta de autoridad edil	0.05	1	0.05
3. Dificultad de actuar en la minería	0.03	1	0.03
4. Delimitado acceso y poco aprovechamiento de la tecnología	0.05	1	0.05
5. Dificil acceso a la provincia	0.13	2	0.25
6. Alta deforestación	0.05	1	0.05
7. Analfabetismo	0.08	2	0.15
8. Poca cobertura de electrificación	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>0.83</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

### 4.3 Conclusiones

San Ignacio tiene su actividad económica basada principalmente en la agricultura y, en menor grado, en la producción de ganado. Si bien es cierto que existe mucho movimiento con estas actividades (participación en ferias por ejemplo), aún la población carece de necesidades básicas como de la comunicación con el mundo exterior por medio del Internet y el consumo de la televisión por cable. La energía eléctrica aún es escasa para muchas zonas de la provincia, y muy pocos jóvenes se encuentran capacitados como para ejercer actividades económicas.

Para complementar lo que describiría una situación difícil para la provincia, la corrupción ha rondado en los poderes que la gobiernan en los últimos años. Esto puede apreciarse en el hecho de que algunas de sus autoridades han terminado perseguidas por la

justicia. Frente a esta realidad, la provincia ostenta muchas fortalezas que pueden aprovecharse, como su biodiversidad y las zonas naturales reservadas y cuidadas para mantener la ecología de la región. Estas fortalezas también ayudarían a incentivar el aumento del turismo en la región. Asimismo, la diversidad de recursos agrícolas con que cuenta la provincia puede permitir una repotenciación de esta actividad y abarcar nuevos mercados.

El café es el motor de la economía de San Ignacio y se ha constituido en la mayor fuente de ingreso de la provincia; este se produce de manera sostenible. El sistema de cooperativas viene funcionando adecuadamente; por ello, debe fortalecerse para seguir teniendo agricultores certificados en producción orgánica y comercio justo. Considerando que la demanda de productos orgánicos está creciendo a nivel mundial, esta será una ventaja competitiva para la provincia. Debería producirse otros cultivos de este tipo, ya que las condiciones climáticas lo permiten. Se debe trabajar también en conseguir la propiedad de la tierra por parte de los agricultores para que puedan ser sujetos de crédito y acceder al sistema financiero.

Para finalizar, la población de la provincia, en su mayoría joven, no se encuentra lo suficientemente capacitada para el ejercicio de actividades económicas que reditúen en el aprovechamiento efectivo de sus recursos. Si bien el acceso a la provincia está en buenas condiciones desde Chiclayo, se debe establecer alianzas con el gobierno regional para mejorar los caminos hacia el interior de la región. La carretera que comunica San Ignacio con Jaén se encuentra en buenas condiciones, considerando que existe un aeropuerto en esa ciudad, lo que permitiría el flujo de turistas.

## Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Ignacio y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de San Ignacio

Este capítulo es esencial dentro del proceso estratégico, puesto que en él se definen las metas necesarias para alcanzar la visión de la organización. Los intereses de San Ignacio se dividen en seis: (a) potenciar las actividades agrícolas, (b) incrementar el turismo, (c) mejorar el Índice de Competitividad Regional (INCORE), (d) mitigar los impactos del cambio climático, y (e) mejorar el nivel de la educación. En los siguientes párrafos, se detallará cada uno de estos intereses.

**Potenciar las actividades agrícolas.** La región Cajamarca ocupa el tercer lugar en la producción nacional de café, detrás de Cuzco y Junín. Dentro de la región, se localiza San Ignacio, que es uno de los principales productores de café orgánico a nivel nacional. Por ello, se considera vital incrementar el cultivo de este grano como principal producto agrícola. Adicionalmente, la provincia también produce arroz cáscara y maíz amarillo duro, entre sus principales productos. A la fecha San Ignacio tiene 35,000 ha. en producción de café con un rendimiento de 20 quintales por ha., al 2017 producen 700,000 quintales/año. Existe potencial para incrementar la producción, mejorando la productividad, incrementando la frontera agrícola y por último diferenciando el producto de la competencia y lograr mejores precios.

En el caso del arroz cáscara, la superficie sembrada de la región se ha mantenido estable del 2004 al 2015, en alrededor de 27,000 ha/año. Sin embargo, en San Ignacio, ha crecido en relación a la superficie sembrada de la región, pasando de 22.7% en el 2004 a 27.6% en el 2008, pero se mantiene estable desde esa fecha. Debido a que San Ignacio está en la zona denominada ceja de selva, y está rodeada de montañas, habilitar estas tierras para sembrar arroz sería muy costoso además de poder llevar el agua a estos lugares. La alternativa de crecimiento sería a través de mejorar productividad y la industrialización de la

producción de este producto y ya no vender solo arroz cáscara para que sea procesado en otras ciudades.

En cuanto al maíz amarillo duro, el total del área sembrada de la región ha seguido constante del 2004 al 2015 en aproximadamente 21,000 ha/año. De igual manera, en San Ignacio la superficie sembrada ha permanecido invariable en casi 3,400 ha/año en el mismo periodo. Así también, el rendimiento por hectárea ha permanecido inalterable en cerca de 3,300 kg/ha, aunque por debajo del promedio nacional, que está en 4,500 kg/ha. No obstante, se aspira llegar a obtener rendimientos superiores al promedio nacional. Otra forma de incrementar la frontera agrícola, es emplearlo como sombra del café de esta forma en las áreas que se habilite para sembrar café, se sembraría maíz logrando un crecimiento en la producción similar al café. San Ignacio también tiene capacidad para especies maderables y forestales.

***Incrementar el turismo.*** Del año 2005 al 2015, el turismo nacional ha crecido en más del 130%, tal como se observa en la Tabla 23. Asimismo, el número de turistas que han arribado a la región Cajamarca ha crecido, pero si se relativiza esta cantidad en base al total nacional, se observa que el porcentaje de arribos se ha mantenido estable en aproximadamente 1.75%; mientras que en San Ignacio, el número de arribos ha crecido en más de 100% en el mismo periodo. Además, el crecimiento relativo respecto a los turistas que arribaron a la región ha crecido de 3.8% a 7.65% en los últimos diez años.

En efecto, existe un crecimiento real de turistas en San Ignacio. Por ello, aprovechando las ventajas de la biodiversidad, las zonas endémicas y los parques Tabaconas y Namballe, se proyecta un plan de desarrollo turístico vivencial, así como potenciar también otros recursos turísticos de la provincia. Entre estos recursos, se puede mencionar los siguientes: (a) el Puerto Internacional La Balsa, (b) la Cueva de las Turcas, (c) el Balneario del Distrito Namballe, (d) las Pinturas Rupestres de Faical, (e) el Mirador Turístico Cerro

Campana, entre otros. Estos permitirían la oferta de paquetes turísticos variados para de esa manera generar diferentes opciones para los visitantes.

Tabla 23

*Arribo de Ciudadanos Nacionales a Establecimientos de Hospedaje en San Ignacio del año 2005 al 2015.*

Año	Extranjeros	Nacionales	Total	Días de Permanencia	Cajamarca	Nacional
2005	630	27,771	28,401	1	322,072	20,048,260
2006	553	29,960	30,513	1	385,007	19,099,094
2007	706	38,517	39,223	1	409,785	21,656,841
2008	874	32,821	33,695	1	438,389	64,990,845
2009	776	57,391	58,167	1	497,223	26,713,960
2010	1,128	52,987	54,115	1	548,674	31,411,392
2011	1,206	45,435	46,641	1	659,583	36,758,797
2012	1,012	50,481	51,493	1	658,778	42,311,332
2013	1,257	56,587	57,844	1	695,701	45,694,581
2014	1,084	62,043	63,127	1	757,743	45,480,174
2015	1,128	57,191	58,319	1	762,663	46,683,561

*Nota:* Tomado del Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones. Fuente: Ministerio de comercio Exterior y Turismo. Encuesta mensual de establecimientos de Hospedaje. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

A pesar de contar con información sobre el aumento del arribo de turistas, solamente

Por otra parte, se ha ubicado datos respecto al gasto promedio diario del vacacionista nacional en el lugar visitado del año 2013. Entre los lugares donde más se gasta se encuentran Lima, Arequipa y Trujillo, tal como se observa en la Tabla 24. Sin embargo, no se ha encontrado información sobre la cantidad de dinero que el turista invierte por día en San Ignacio. A pesar de ello, se estima que este gasto aumentaría de S/ 40 por día en el año 2017 a S/ 50 por día en el 2027.

Tabla 24

*Permanencia y Gasto Promedio Vacacional Nacional en el Lugar Visitado 2013.*

Ciudad de Residencia	Permanencia en el Lugar Visitado (Noches)	Gasto por Turista (Soles)	Gasto Diario por Turista (Soles)
Lima	5	477	102
Arequipa	4	366	92
Trujillo	4	405	93
Chiclayo	5	360	68
Huancayo	6	383	67

*Nota.* Adaptado de “Perfil de Vacaciones Nacional 2013,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2013. p. 1295. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap20/ca\\_p20.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/ca_p20.pdf)

**Mejorar el Índice de Competitividad Regional (INCORE).** Este índice mide los siguientes aspectos: (a) economía, (b) empresas, (c) Gobierno, (d) infraestructura y e) personas. Los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 muestran que la región Cajamarca se ubica en el puesto 24 de 26 provincias; es decir, ha decrecido en nivel de competitividad en estos últimos tres años en 0.4 puntos. En el rubro economía, es en el que más se ha reducido pasando de 17.88 en el 2014 a 12.26 en el 2016. Así también, en el rubro empresas, ha mejorado dos puntos. Por último, en los otros tres rubros, el índice también ha decaído (CENTRUM Católica Graduate Business School, 2016). Si bien el indicador es de la región, también estaría reflejando lo que ocurre en la provincia; por ello, se proyecta trabajar en los siguientes aspectos: (a) la red vial, (b) la infraestructura turística, (c) la red de comunicaciones, (d) la innovación, (e) la educación, (f) la salud, y (g) la formación laboral.

**Mitigar los impactos del cambio climático.** De acuerdo al informe Plan Provincial de Adaptación al Cambio Climático (Medina, s.f.), los sistemas socioeconómicos andinos son, por lo general, muy sensibles considerando los altos niveles de pobreza de la región; puesto que la pobreza limita las capacidades adaptativas de un área. Considerando el nivel de

pobreza que presenta la provincia, se requiere formular un plan para la conservación de la biodiversidad y ecosistemas. La provincia, en los últimos años, ha sufrido una deforestación de grandes magnitudes; por esta razón, es necesaria una acción inmediata al respecto.

**Mejorar el nivel de la educación.** El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador que fue elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Está compuesto por tres parámetros: (a) vida larga y saludable, (b) educación, y (c) nivel de vida digna. Debido a que este indicador está más alejado de la unidad, más deterioradas se encontrarán las variables que se miden (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016). Al respecto, el IDH de la región Cajamarca es de 0.31; debajo de ese valor, se encuentra San Ignacio, cuyo índice fue de 0.298 en el 2016.

En una encuesta realizada por el Ministerio de Educación en el año 2010, se obtuvo que el nivel de rendimiento en San Ignacio en comprensión lectora y en matemáticas fue bastante bajo. Por ejemplo, en comprensión lectora, el porcentaje de rendimiento fue de 18%; mientras que en matemáticas, el rendimiento fue de 15.6%. Asimismo, se observó una baja asistencia a los colegios de niños en edad escolar, tanto en la zona rural como urbana. Para concluir, de acuerdo con el INEI (2016), la población analfabeta en San Ignacio es numerosa: 19,546 en el año 2007; tal como se observa en la Tabla 25. Esto quiere decir que la tasa de analfabetismo presente en el 2007 en San Ignacio fue de 14.6% (MEF, 2007).

Tabla 25

*Población de San Ignacio sin Nivel Educativo.*

<b>Provincia de San Ignacio</b>	<b>Total</b>
<b>Sin nivel</b>	<b>19,546</b>
Hombres	8,382
Mujeres	11,164
Urbana	1,840
Rural	17,706

*Nota.* Tomado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

## 5.2 Potencial de la Provincia de San Ignacio

El potencial de San Ignacio está representado por aquellos aspectos que podrían otorgar ventaja competitiva a la región en cada una de las áreas operacionales analizadas en el Capítulo IV. En efecto, en esta parte del análisis, se puede identificar las fortalezas y debilidades de la provincia. Se analiza lo siguiente: (a) estructura poblacional, (b) aspecto geográfico, (c) aspecto económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada (histórica, psicológica y sociológica); (f) forma de gobierno (aspecto organizacional y administrativo), y (g) fuerzas armadas y desarrollo del equipamiento militar.

**Estructura poblacional.** Con una extensión de 4,990 km<sup>2</sup>, San Ignacio alberga una población estimada de 149,452 habitantes al 2017 de acuerdo con el SIRTOD del INEI. Alrededor del 88% de esta población son habitantes de zonas rurales. Por ello, algunos sectores económicos cuentan con una infraestructura idónea para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, cabe indicar que en la zona norte de Cajamarca, donde se localiza San Ignacio, se ubican también poblaciones Awajún, conocidas como aguarunas, las cuales provienen del Amazonas, Loreto y San Martín. Cabe mencionar sobre esta población, de acuerdo con los datos del Ministerio de Cultura (s.f.), que se señala que son alrededor de 67,770 personas.

**Aspecto geográfico.** San Ignacio se ubica en el corredor económico norte de Cajamarca. A través de la carretera nacional, que recorre la provincia longitudinalmente, se tiene acceso a los mercados de Chiclayo, Jaén, Lima, Piura y también el Ecuador. Por otro lado, como se observa en la Tabla 26, los distritos de San Ignacio se encuentran por encima de los 1,000 ms.n.m., sin embargo, el centro poblado de Huarango se encuentra a 550 ms.n.m.

Asimismo, San Ignacio presenta un clima cálido en los valles bajos, que llega hasta 30°C; en tanto que en las zonas altas el clima es templado y la temperatura baja hasta 16°C.

El cambio climático ha hecho que cambien los tiempos de siembra y cosecha, con adelantos de hasta un mes del registro histórico. Debido a los problemas de deforestación, entre el año 1990 y el 2010, se han perdido alrededor de 130 ha de bosques. Esta provincia se vincula con el resto del país por vía terrestre a través de la carretera San Ignacio-Jaén-Chamaya, que se une con el eje vial Río Marañón y la Carretera Fernando Belaunde Terry.

Tabla 26

*Región Cajamarca: Calificación de Creación y Ubicación Geográfica de la Capital Legal de los Distritos, según Provincia y Distrito.*

Provincia Distrito	Categoría	Ubicación Geográfica		
		Altitud (ms.n.m)	Latitud Sur	Longitud Oeste
<b>San Ignacio</b>				
San Ignacio	Ciudad	1,324	05°07'35"	78°59'15"
Chirinos	Pueblo	1,858	05°17'42"	78°51'15"
Huarango	Pueblo	550	05°18'30"	78°44'30"
La Coipa	Pueblo	1,400	05°25'05"	78°53'00"
Namballe	Pueblo	1,120	05°00'30"	78°05'00"
San José de Lourdes	Pueblo	1,180	05°03'00"	78°53'00"
Tabaconas	Pueblo	1,892	05°18'53"	78°16'55"

*Nota.* Tomado de “Compendio Estadístico Departamental 2009. Cajamarca,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/libro.pdf)

**Aspecto económico.** De acuerdo con Sánchez (2009), para el año 2008, la producción de la región Cajamarca significó el 2.5% de la producción nacional, que ascendió a S/ 191,367 millones a precios constantes desde 1994, y S/ 4,066 millones en la región. El producto per cápita fue de S/ 2,737.7 en Cajamarca. Asimismo, la principal rama de actividad, en términos de producción y sin considerar el comercio y servicios, ha sido la minería (ver Tabla 27). Por otro lado, se debe tener en cuenta que, al 2010, la actividad agropecuaria creció en promedio 3.4 veces. En San Ignacio, existen principalmente suelos con potencial, aptos para especies forestales y maderables (extracción de madera rolliza), que

pueden explotarse comercialmente considerando un manejo adecuado. Así también, Sánchez (2009) afirmó lo siguiente:

Otra potencialidad a considerar es la cercanía al eje nodal que, partiendo de Olmos, se puede llegar a la selva de San Martín, con perspectivas de la integración con el Brasil; en este campo, su conexión hacia ese eje en Chamaya, significa la posibilidad de incursionar e introducirse en otros mercados que faciliten la comercialización de los productos potenciales que presenta la provincia. (p. 98)

Tabla 27

*Cajamarca: Estructura del Producto Bruto Interno 2015 (Millones de Soles).*

	Cajamarca		Perú	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1'335,903	12.3	25'258,000	5.2
Pesca y acuicultura	757	0.0	1'756,000	0.4
Extracción de petróleo, gas y minerales	2'575,447	23.8	58'512,981	12.1
Manufactura	726,858	6.7	66'265,861	13.7
Construcción	950,101	8.8	29'959,000	6.2
Comercio	983,719	9.1	52'362,000	10.9
Total Producto Bruto Interno	10'826,235	100.0	482'369,629	100.0

*Nota.* Adaptado de “Producto Bruto Interno por departamentos. Cajamarca 2007-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Sin embargo, existen diversos factores que dificultan estas opciones de empresa. Una muestra de ello es que el acceso a los servicios básicos a nivel de distritos y centros poblados sea restringido. El hecho de que la red vial sea deficiente y que las vías de comunicación estén en mal estado afecta considerablemente los procesos de producción y comercialización, lo cual trae como consecuencia que se encarezcan los insumos y el traslado de los productos (Sánchez, 2009). Por otro lado, San Ignacio es la segunda provincia con mayor extensión agrícola productiva. En la actualidad, sus principales cultivos son el café y el cacao, que se constituyen en su principal alternativa de desarrollo (MINAGRI, 2016b).

El café producido en San Ignacio es procesado en Jaén, lo cual representa una posibilidad de integración vertical del producto, toda vez que se desarrollan las ferias y mercados de mayor importancia, entre las cuales figuran la Feria Internacional y la Feria Agropecuaria, Agroindustrial, Artesanal, Turística, Expocafé y Miel de Abeja (Sánchez, 2009). De acuerdo con ello, en la Tabla 28, se visualiza la capacidad productiva que manejaba San Ignacio en el año 2006. En esta, se observa una considerable extensión de zona utilizada para el cultivo de café, así como una gran magnitud de producción.

Tabla 28

*Capacidad Productiva de la Provincia de San Ignacio.*

Tipo de Cultivo	Total Ha	TM
Café	32,150	26,500
Arroz	6,850	48,635
Maíz amarillo duro	3,480	36,928
Plátano	2,755.5	18,170
Yuca	2,079	17,165
Maíz amiláceo	234	239
Frijol grano seco	673	403.8
Soya	169	338
Caña de azúcar	316	9,270
Naranja	214	1,498
Arracacha	67	268
Bituca	210	840
Cacao	200	120
Granadilla	119	944
Piña	188	2,820
Papaya	35	525
Rocoto	25	250
Pacae	387	580.5
Pastos cultivados	19,504	320,192

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Forestal al 2017 para la Provincia de San Ignacio,” por Infobosques, 2007, p. 10. Recuperado de <http://www.infobosques.com/descargas/biblioteca/5.pdf>

**Desarrollo tecnológico.** Respecto al Índice de Densidad del Estado (IDE) en cuanto a electrificación, se muestra que Cajamarca cuenta con un 40.22% de zonas con este servicio, aún muy por debajo de la cobertura nacional (74.09%). Así, San Ignacio se ubica en el quintil bajo del índice a nivel nacional. La cobertura de energía eléctrica de los hogares de esta localidad es del 29.19% (Gobierno Regional de Cajamarca, 2010).

En cuanto al potencial del arroz se considera industrializar la producción de arroz cáscara y venderlo procesado, implementando tecnología de fácil adaptación como la brasilera, cuentan con servicio técnico y son relativamente económicas. Se implementarían línea de 3 a 4 ton/ha de molienda, que de manera gradual irían procesando la producción. Estos molinos se pueden manejar de manera similar a las cooperativas cafetaleras que ahora trabajan de manera eficiente, asociando a los campesinos para que procesen su producción en estas plantas. Se debe tomar en cuenta que al procesar el arroz no todo se convierte en un producto de primera, sino que se obtienen una serie de productos en diferentes proporciones, que varían de acuerdo a la calidad del maíz. La ventaja de esta alternativa es que permitiría tener un mejor precio. Al 2017 el precio de mayorista del arroz de primera era de S/ 2,387.00 y el de segunda S/ 2,183.00 la tonelada (MINAGRI, 2017). La Tabla 29 muestra el rendimiento promedio de los diferentes productos que se obtienen al procesar arroz y los precios promedios, y la Figura 16 el proceso industrial de producción del arroz.

**Experiencia pasada (histórica, psicológica y sociológica).** Fuentes documentales refieren que San Ignacio fue creado el 02 de enero de 1857, inicialmente como distrito de Mariscal Ramón Castilla, y fue elevado al rango de ciudad por la Ley elevando al rango de ciudad Las Villas de San Ignacio y Bellavista, de la provincia de Jaén (Ley 10027, 1944). Posteriormente, mediante la Ley se creó la provincia de San Ignacio en la región Cajamarca (Ley 15560, 1965), la cual fue promulgada por el entonces presidente de la república Arq. Fernando Belaunde Terry. Es el primer pueblo ubicado a orillas del río Chirinos o Miraflores,

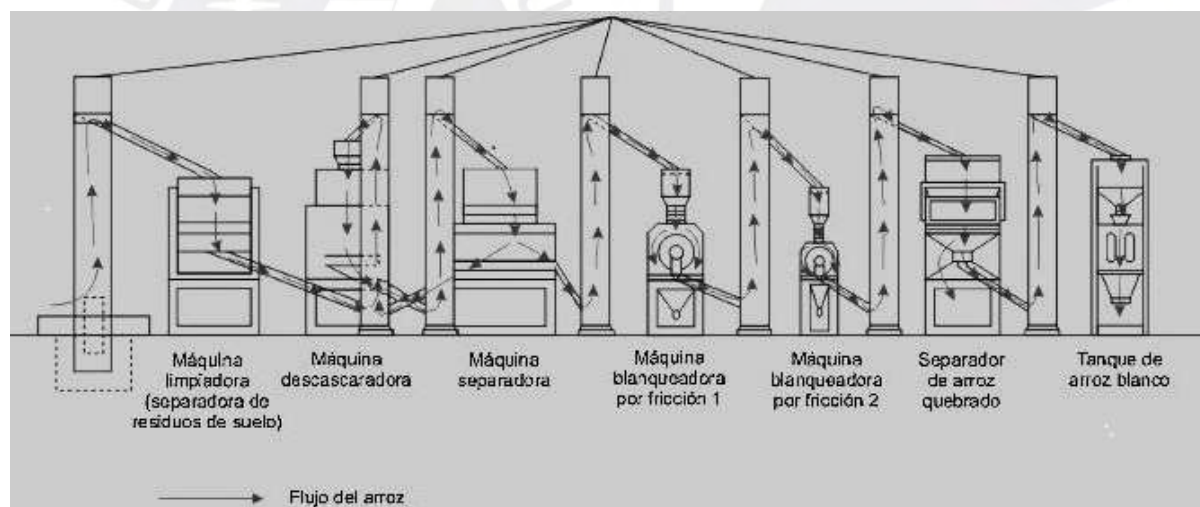
que fue bautizado por el capitán español don Juan de Porcel Padilla con el nombre de Santa Águeda (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016).

Tabla 29

*Procesamiento de arroz y rendimiento de cada producción, precio a agosto 2017.*

Tipo de Producto	Rendimiento	Precio S/t
Desecho	0.50%	
Cascarilla	6.86%	
Polvillo	8.80%	620.00
Ñelén	0.21%	740.00
Arrocillo $\frac{3}{4}$	8.21%	850.00
Arroz de Primera	27.68%	2,387.76
Arroz de Segunda	41.88%	2,183.67
Arroz Descarte	5.86%	850.00

Nota: Elaborado a partir de la información de A. Elías y L. Díaz, (2014). *Proceso productivo del arroz*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/234591490/Proceso-Productivo-del-Arroz>, y de MINAGRI, (2017, 16 de Agosto), SISAP, arroz elaborado abastecimiento y precios. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-arroz/arroz-2017>



*Figura 16.* Proceso de producción de arroz, línea de proceso. Tomado de A. Elías y L. Díaz, (2014), p. 29 Proceso productivo del arroz. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/234591490/Proceso-Productivo-del-Arroz>

Esta provincia fue una zona poblada inicialmente por indígenas, como los huambisas, aguarunas, huaros, entre otros. También tuvo influencia de la cultura Moche. Fue fundada por los españoles en 1557; en 1646, llegaron los jesuitas, quienes lo denominaron pueblo de San Ignacio. Fue creado como distrito en 1857 y como provincia en 1965. Se proyecta como una

ciudad prospera y viene trabajando para llegar a ser una provincia fronteriza líder en turismo, ecología y producción agrícola. Recientemente el Gobierno Peruano firmó un acuerdo bilateral con el Gobierno ecuatoriano para financiar un proyecto de investigación arqueológica que intensifique las labores científicas en Zamora, Chinchipe, San Ignacio, Jaén y Bagua, lo que le permitirá conocer el origen de las civilizaciones precolombinas y el origen del cacao. Esto representa una oportunidad para incrementar el turismo de estas zonas.

En el ámbito social, en lo que concierne al tema de seguridad ciudadana, las estadísticas muestran que San Ignacio tenía, en el año 2015, un total de 376 denuncias por diferentes delitos, cantidad que ha ido disminuyendo, ya que en el 2013 se habían presentado 393 denuncias. Es importante considerar que el grueso de las denuncias se encuentra en hurto simple y agravado, faltas contra la persona y violencia familiar, que constituyen el 77% del total de denuncias. Por otra parte, lo que se plantea trabajar es reducir hasta en un 64% la cantidad de denuncias a través de diferentes mecanismos, como pueden ser las campañas de difusión del respeto a las personas y a la familia (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016c).

***La forma de gobierno (aspecto organizacional y administrativo).*** La Municipalidad de San Ignacio se rige sobre la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), y cómo esta debe estar organizada (con un ROF y un MOF). De ese modo, se establece las responsabilidades y funciones de los que dirigen San Ignacio. Respecto a la principal autoridad de San Ignacio, el alcalde elegido democráticamente se encuentra suspendido del ejercicio del cargo por encontrarse procesado penalmente por presuntos actos delictivos contra la administración pública, asociación ilícita para delinquir y el lavado de activos.

Por esa razón, desde marzo de 2017, el señor Manuel Decilio Torres Castillo ha asumido funciones en el cargo de alcalde (Resolución N° 0111-2017-JNE). Por otro lado, se viene realizando obras de mejoramiento y ampliación del servicio de agua potable.

Asimismo, con el propósito de contribuir con el desarrollo, el gobierno provincial ha estado

efectuando coordinaciones con la UGEL para promover la concientización sobre el cuidado del medio ambiente (UGEL San Ignacio, 2017).

***Fuerzas armadas y desarrollo del equipamiento militar.*** En los últimos años, la región Cajamarca se ha visto envuelta en distintos conflictos sociales, los cuales debieron ser atendidos por la Policía Nacional del Perú. En algunas ocasiones, se necesitó contar con el apoyo de las Fuerzas Armadas, a través de las declaraciones de los estados de emergencia. Las Fuerzas Armadas, específicamente en San Ignacio, se encuentran presentes en el Fuerte Chinchipe, que aloja al Batallón de Infantería Motorizada N° 111, que forma parte de la Sexta Brigada de la Selva, la cual está dotada de un contingente dirigido por un Coronel, de oficiales, suboficiales y miembros del servicio militar voluntario.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de San Ignacio**

Los principios cardinales permitirán conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta San Ignacio comparadas con otras regiones competidoras. Esto permitirá elaborar la Matriz de Intereses (MIO). En cuanto a la influencia de terceras partes, el desarrollo de la provincia se verá afectado por las decisiones políticas que pueda tomar el gobierno regional; por ejemplo, el rechazo a la minería, el cual ha generado la menor asignación de canon y afluencia de turistas a la región. Influye también en la asignación de presupuestos para obras de infraestructura vial, saneamiento, entre otros.

Por otro lado, las regiones vecinas influyen también con oferta turística que afecta al número de arribos, como es el caso de Chiclayo, Piura, Amazonas. La provincia cuenta con espacios de biodiversidad muy particulares que aún no han sido explotados en su totalidad para aprovechar otras alternativas turísticas. La región Junín es el principal competidor en producción de café. Ambos son los dos principales productores a nivel nacional. Si bien compiten por exportar, deben considerar que el mercado de productos orgánicos está creciendo en el mundo.

No obstante, se podrían establecer alianzas para mejorar los cultivos, aprovechar más tierras e incrementar la oferta exportable. Los rendimientos de cultivos como el arroz y el maíz están por debajo del promedio nacional. Por ello, se podría trabajar, en conjunto con la región Lambayeque, La Libertad y Arequipa, para entrenar a los campesinos de San Ignacio en mejores prácticas y aumentar la producción ampliando la oferta de estos productos en la región y en otras de la zona norte del país.

En lazos pasados y presentes, la provincia no cuenta con ruinas arqueológicas de importancia, pero sí tiene otros atractivos turísticos; por ejemplo, pinturas rupestres, cuya antigüedad es de 6,000 años y que están ubicadas a 40 minutos de San Ignacio por una carretera afirmada. De esta manera, podría generarse una alternativa turística diferente. En cuanto a la producción de café, las regiones vecinas no presentan las condiciones para producir un café de calidad.

#### **5.4 Matriz de los Intereses (MIO) de la Provincia de San Ignacio**

Luego del análisis correspondiente, se ha podido reconocer los principales intereses que presenta San Ignacio y que se relacionan con la visión establecida para el 2027. Los que buscan posicionar a la provincia como un foco de desarrollo agrícola y como un destino turístico están contribuyendo con el desarrollo de la población. Estos intereses pueden apreciarse en la Tabla 30. Estos intereses son los que tienen que ser atendidos con prioridad para poder visualizar la visión establecida, tomándose como referencia a las regiones vecinas a la provincia.

#### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo (OLP) para San Ignacio se han creado a partir de los intereses organizacionales. Es importante dar prioridad a la atención de esos intereses, muy necesarios para la provincia, para poder alcanzar la visión establecida. A continuación, se

detallará cada uno de estos objetivos, los cuales serán alcanzados para el tiempo indicado según se muestra.

Tabla 29

*Matriz de Intereses para la Provincia de San Ignacio.*

	Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Potenciar las actividades agrícolas	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Región Junín, La Libertad, Lambayeque
2	Posicionar a la Región como un Destino Turístico	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Región San Martín, Cuzco, Arequipa
3	Reducir la Pobreza	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Regiones Vecinas
4	Mejorar el nivel de educación de la población	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Regiones Vecinas
5	Incrementar los rendimientos agrícolas de los diferentes productos	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Regiones Vecinas
6	Aumentar la seguridad ciudadana	Provincia de San Ignacio	Región Cajamarca	Regiones Vecinas

**OLP 1:** Al 2027, el ingreso anual por producción de café será de US\$ 150'386,000. El ingreso anual fue de US\$ 52'037,000 al 2016.

**OLP 2:** Al 2027, el ingreso anual por producción de arroz será de S/ 102'092,000. El ingreso anual fue de S/ 43'856,000 al 2016.

**OLP 3:** Al 2027, el ingreso anual por producción de maíz amarillo duro será de US\$ 44'572,000. El ingreso anual fue de US\$ 12'900,000 al 2016.

**OLP 4:** Al 2027, se incrementará el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros a 130,000, y el ingreso anual será de S/ 7'800,000. Al 2015, el ingreso anual fue de S/ 2'800,000 con 58,000 arribos.

**OLP 5:** Al 2027, la cantidad de delitos registrados se reducirá a 100. En el año 2015, se registraron 376 delitos.

**OLP 6:** Al 2027, la tasa de analfabetismo se reducirá a 8.5%. Al 2007, la tasa de analfabetismo fue de 14.6% (19,546 habitantes).

## 5.6 Conclusiones

Los intereses de San Ignacio están alineados con los de la región Cajamarca. Se busca mejorar la competitividad de la provincia, es busca de su desarrollo. Dentro de este contexto, debe destacarse que San Ignacio cuenta con una diversidad de productos agrícolas, como el café, cacao, arroz y el maíz amarillo duro, entre otros. Al ser repotenciada la producción, se podría mirar hacia otros mercados nacionales e internacionales. Resalta entre ellos el café, cuyo origen orgánico le da un gran valor agregado orientado a mercados de exportación que valoran este producto. Las numerosas zonas naturales con gran ecología en la provincia serían aprovechadas para aumentar el turismo, considerando que ya existe un aumento real en San Ignacio.

En los aspectos tecnológicos, la provincia presenta una debilidad, debido a que no está aprovechando todos los recursos disponibles como son la tierra, el clima, la biodiversidad, entre otros. Sin embargo, existe una desventaja más fuerte frente a la explotación de la tecnología: la mayoría de la población de San Ignacio no tiene acceso a la energía eléctrica. Las nuevas tendencias se relacionan con la búsqueda de una vida más saludable y con el bienestar social para la población de San Ignacio. Esto debe desarrollarse no solo a través de la producción y el consumo de productos agrícolas, sino con el impulso del turismo, que constituye una gran oportunidad que permitiría generar mayores ingresos para sus habitantes.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Una vez iniciado este capítulo ya se tiene claro qué futuro es el que se desea para la provincia de San Ignacio. Al respecto, para poder desarrollar el proceso estratégico se debe identificar aquellas estrategias que deberán ser implementadas. Es así que, teniendo como insumo las matrices EFE y EFI, se elabora la matriz FODA. Esta matriz permite delimitar las estrategias que guiarán a San Ignacio para poder alcanzar la visión propuesta para el año 2027. Cabe mencionar que con las matrices anteriormente mencionadas ya se realizó el análisis externo e interno de San Ignacio. Posteriormente a ello, se desarrollarán otras diferentes matrices que forman parte del proceso estratégico, para que luego de realizado el filtro correspondiente se obtendrá las principales estrategias que pasarán a aplicarse. En el capítulo anterior se han establecido los objetivos a largo plazo, estos han sido generados en base a los intereses de San Ignacio que deben ser atendidos. Al respecto, con estos objetivos se podrá alcanzar la visión propuesta, pero además, hay que recalcar que con las estrategias que se obtengan en el presente capítulo se permitirá alcanzarla dicha visión también.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

En la tabla 31 se muestran las fortalezas y debilidades de la provincia que han sido identificadas, así como las oportunidades y amenazas que la provincia debería tomar en cuenta. A partir de estos valores se realizará el cruce correspondiente con la finalidad de obtener diferentes estrategias. Al respecto, estas estrategias reflejan información importante de San Ignacio, asimismo se muestran los diferentes caminos a adoptar para poder llegar a los objetivos propuestos. Estas estrategias deberán tener una acción directa a ser adoptada por los diferentes actores de la Provincia de San Ignacio. Por otro lado, los investigadores deberán evaluar la información presentada para diseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 30

Matriz FODA de la Provincia de San Ignacio.

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Análisis Externo	1. Diversidad de recursos agrícolas (arroz, café, plátano, yuca y maíz amarillo)	1. Limitada capacidad para el aprovechamiento de la territorialidad de la provincia
		2. Alta producción de café de calidad	2. Falta de autoridad edil
		3. Alto porcentaje de participación de producción agrícola	3. Dificultad de actuar en la minería
		4. Factible a proyectos de inversión de turismo sostenible	4. Delimitado acceso y poco aprovechamiento de la tecnología
		5. Clima favorable para la agricultura y mantenimiento de ecosistemas	5. Dificil acceso a la provincia
		6. Disponibilidad de población joven	6. Alta deforestación
			7. Analfabetismo
			8. Poca cobertura de electrificación
Oportunidad	FO. Explote	DO. Busque	
1. Incremento de la demanda de productos derivados de las actividades de ganado, agrícola y silvicultura	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos (F1, F3, O1, O6, O7)	Instaurar un programa de RS para los campesino en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café (D4, D5, D6, D8, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	
2. Promulgación de reformas estructurales por el nuevo Gobierno	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola (F1, F3, F2, O2)	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola (D1, D4, D8, O1, O2, O4, O6, O7)	
3. Existencia de zonas ecológicas (ecorregiones) en la región y zonas turísticas	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles (F4, F5, O3, O4, O5)	Crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad (D1, D5, D6, O1, O3, O4, O5, O8)	
4. Desarrollo de micro y pequeñas empresas	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia (F4, F6, O2, O4, O5, O8)	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz (D1, D2, D6, O1, O4, O6, O7)	
5. Diversidad de ecosistemas naturales y hábitats	Desarrollar alianzas con las comunidades indígenas a fin de generar inclusión, cultura y turismo en la zona (F3, F4, F6, O3, O5, O8)		
6. Incremento en las exportaciones de café y arroz	Crear una marca única que identifique al café de la provincia (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O6)		
7. Consumo de maíz amarillo duro	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)		
8. Existencia de un potencial desarrollo de turismo vivencial			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Incapacidad del Estado para retener talento humano especializado en investigación científica	Crear un centro de investigación agrícola (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A5, A6)	Conformar un equipo permanente de gestión y solución de conflictos que trabaje directamente con el Estado y la población (D2, D5, D7, D8, A1, A2, A3, A6, A7)	
2. Mala reputación de las autoridades por exposición de casos de corrupción	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión (F2, F3, F6, A1, A6, A7)	Usar todos los recursos disponibles para aprovechar adecuadamente el ecosistema de la provincia. (A5, A6, D1, D4, D5)	
3. Relaciones conflictivas entre la minería y segmentos de la población	Crear conciencia en la población con la difusión de valores éticos y morales (F6, F4, A2, A3, A5)	Desarrollar proyectos de Energía renovables (D1, D2, D4, D5, D8, A2, A4, A6)	
4. Condiciones climáticas adversas		Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada (D2, D4, D7, A2, A6, A7)	
5. Deforestación en las zonas naturales			
6. Poco acceso a la tecnología, vías de telecomunicación y transporte			
7. Desaceleración de la economía por mala gestión del Gobierno Central			

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite realizar el contraste entre dos características internas relativas de San Ignacio, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos características externas relativas a la provincia, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). A partir de esta evaluación de las características internas y externas de San Ignacio, van a surgir cuatro cuadrantes, que se dividen en conservadores, agresivos, competitivos y defensivos. Esta herramienta va a poder determinar qué posición estratégica se debe adoptar para poder arribar a la visión.

Al igual que el FODA, con la aplicación de esta matriz se podrán definir estrategias, las cuales también permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo, y con esto la visión establecida. La evaluación que se realiza es diferente, estas características de San Ignacio son sometidas a una calificación la cual arrojará las coordenadas correctas que mostrarán la posición estratégica. En la gráfica resultante de la evaluación, la posición del vector permitirá crear las estrategias acorde al cuadrante que apunta. Los factores que esta matriz usa, permite analizar información de la provincia desde una perspectiva diferente, pero siempre con un enfoque estratégico.

La matriz MPEYEA, es una de varias, que ayudara a crear estrategias de acuerdo a un análisis interno de San Ignacio. Conjuntamente con las estrategias obtenidas del FODA estas serán adicionadas para poder seleccionar, entre ellas, las de mayor prioridad en acción. El proceso estratégico permite usar estas matrices para adoptar la posición estratégica que necesita San Ignacio. La tabla 32 arroja los datos de la evaluación de la matriz MPEYEA y su resultado que será ilustrado en una gráfica posterior.

Tabla 31

*Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA.*

<b>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>											
1	Cambios tecnológicos	5	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2	Tasa de inflación	6	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3	Variabilidad de la demanda	2	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4	Rango de precios de productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5	Barreras de entrada al mercado	2	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad/Presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7	Elasticidad de precios de la demanda	5	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8	Presión de los productos sustitutos	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
<b>Promedio : - 2.0</b>		<b>4</b>									
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b>											
1	Potencial de crecimiento	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de utilidades	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4	Conocimiento tecnológico	1	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6	Intensidad de capital	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Facilidad de entrada al mercado	6	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8	Productividad/Utilización de la capacidad	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Poder de negociación de los productores	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>Promedio : 2.67</b>		<b>2.67</b>									
<b>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>											
1	Retorno de la inversión	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento	2	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez	2	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4	Capital requerido vs. capital disponible	5	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5	Flujo de caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6	Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7	Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8	Rotación de inventarios	4	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9	Economías de escala y de experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
<b>Promedio : 3.11</b>		<b>3.11</b>									
<b>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>											
1	Participación de mercado	1	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	3	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3	Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
<b>Promedio : -3.78</b>		<b>2.22</b>									

Coordenadas X: -1.11

Y: 1.11

Por otro lado, en la Figura 17, se presenta la configuración estratégica de San Ignacio. Sobre este punto, se observa cierta fortaleza financiera generada principalmente por el canon que recibe la provincia. Asimismo, se percibe cierta ventaja competitiva debido a su posicionamiento como productor de café orgánico y a las condiciones de biodiversidad que ostenta su región. Para concluir, se puede apreciar que el vector se ubica en una posición conservadora.

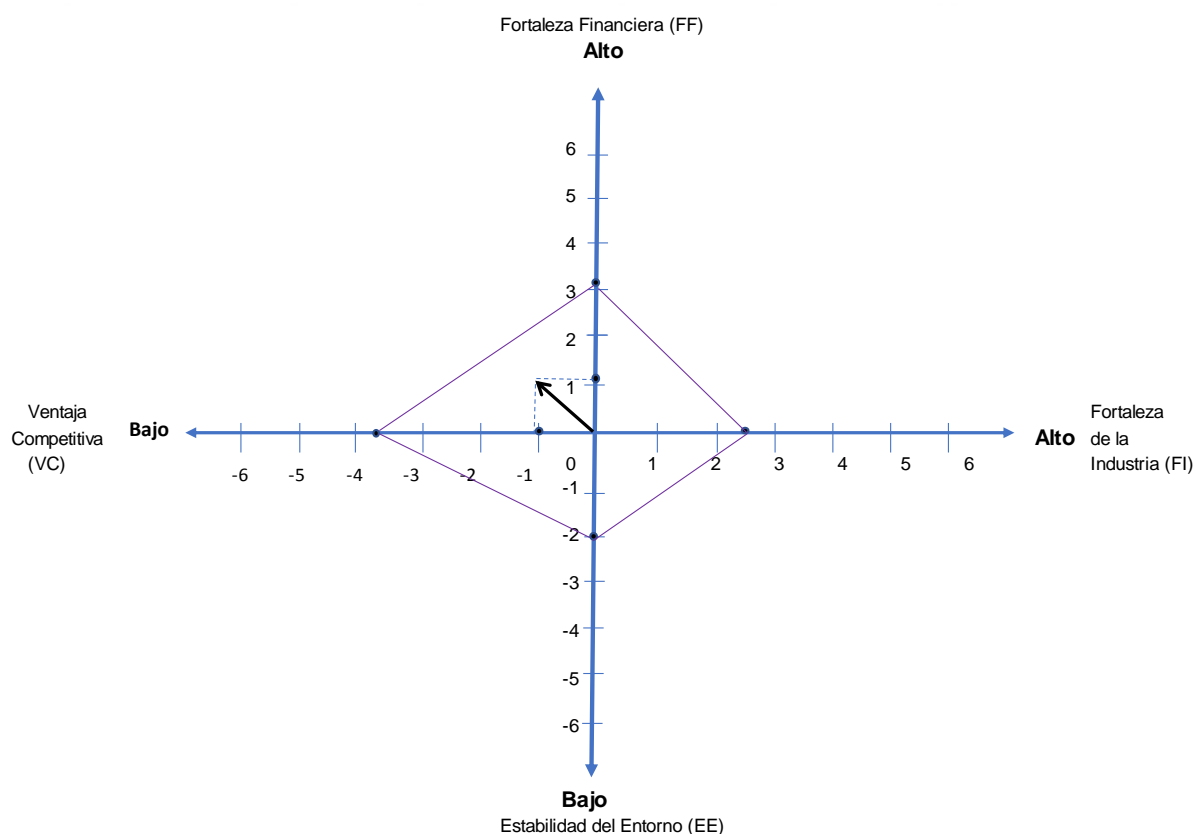


Figura 17. MPEYEA de la provincia de San Ignacio.

Debido a la ubicación del vector, se propone en seguida un conjunto de 12 estrategias: (a) incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos; (b) adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola; (c) desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia; (d) crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo; (e) crear un centro de investigación agrícola; (f) construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión; (g) instaurar un

programa de Responsabilidad Social para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café; (h) invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola; (i) promocionar los productos agrícolas en los mercados internos y externos; (j) desarrollar nuevos mercados para productos con valor agregado derivados del café y para productos orgánicos alternativos al café; (k) desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz; y (l) crear asociaciones privadas para integrar a las diferentes cooperativas agrícolas.

### **6.3 Matriz Interna Externa (MIE)**

Los resultados de la provincia para la MEFE y MEFI arrojaron 2.72 y 2.75 respectivamente, los cuales la ubican en el Sector V. Esto sugiere establecer estrategias de desarrollo selectivo para mejorar. Por lo tanto, se propone las siguientes: (a) aprovechar la diversidad de recursos para incrementar la producción agrícola; (b) crear parques turísticos para aprovechar los recursos naturales disponibles; (c) crear una marca única de café a nivel de toda la provincia; (d) crear un centro de investigación agrícola; (e) construir aventuras conjuntas con entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión; (f) instaurar un programa de Responsabilidad Social para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café; (g) crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer turistas a la provincia aprovechando la biodiversidad; (h) desarrollar proyectos de energía renovable; (i) desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada; y (j) desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz. A continuación, en la Figura 18, se muestra la ubicación de la provincia.

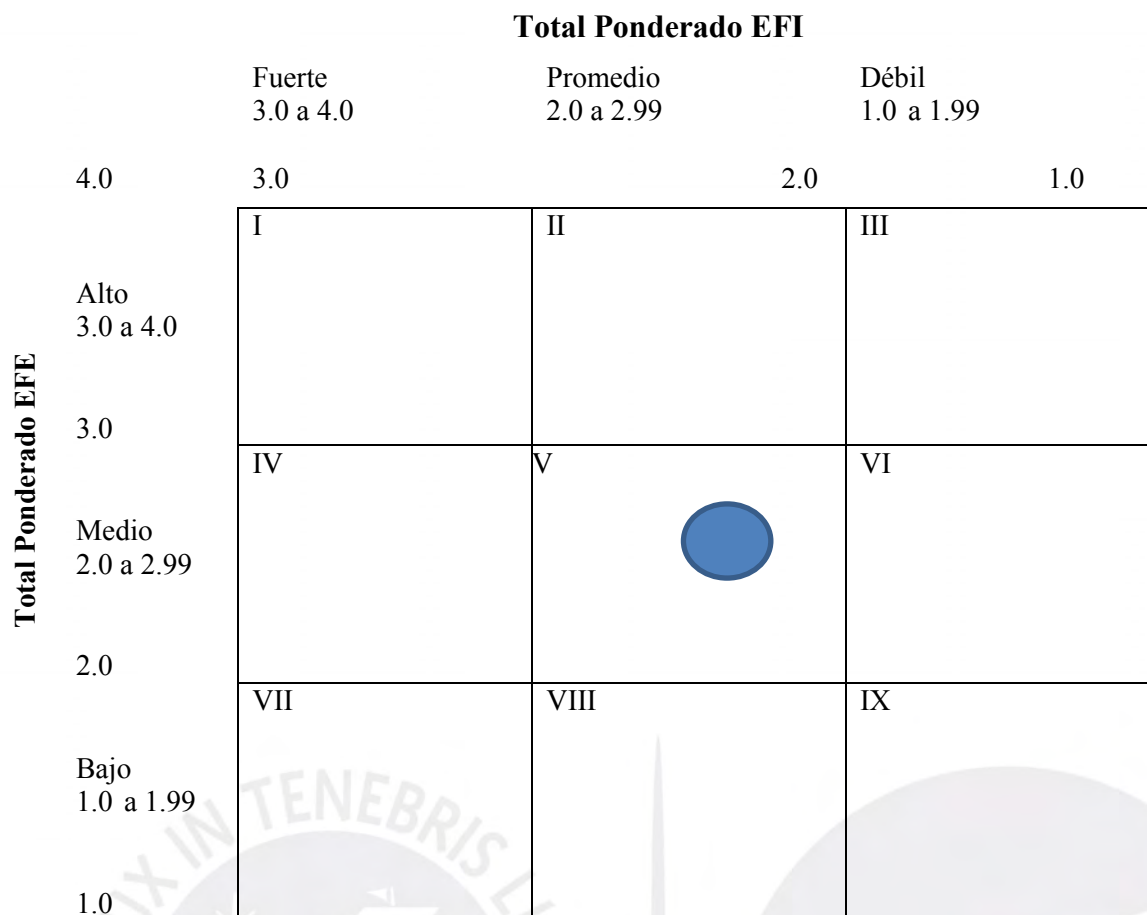


Figura 18. MIE de la provincia de San Ignacio.

#### 6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia, expuesta en la Figura 19, permite mostrar la posición competitiva y el crecimiento del mercado en donde se encuentra San Ignacio. La provincia se enfrenta a un mercado de crecimiento rápido, pero a la vez con poca competitividad para enfrentarlo. Se debe mejorar la provincia para que sea más atractiva para el mundo, de tal forma que permita un mayor ingreso de turistas. De igual manera, se debe mejorar la explotación de la agricultura para que responda al crecimiento del mercado.

Para ello se recomienda seguir las siguientes estrategias: (a) incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos; (b) adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola; (c) crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles; (d) desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar

el turismo en la provincia; (e) crear una marca única que identifique al café de la provincia; (f) crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo; (g) construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión; (h) instaurar un programa de Responsabilidad Social para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café, (i) invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola, (j) crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad; (k) usar todos los recursos disponibles para aprovechar adecuadamente el ecosistema de la provincia; (l) desarrollar proyectos de energía renovable, (m) desarrollar un proyecto de alfabetización mediante alianzas con la empresa privada, (n) desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz; y (o) crear asociaciones privadas para integrar a las diferentes cooperativas agrícolas.

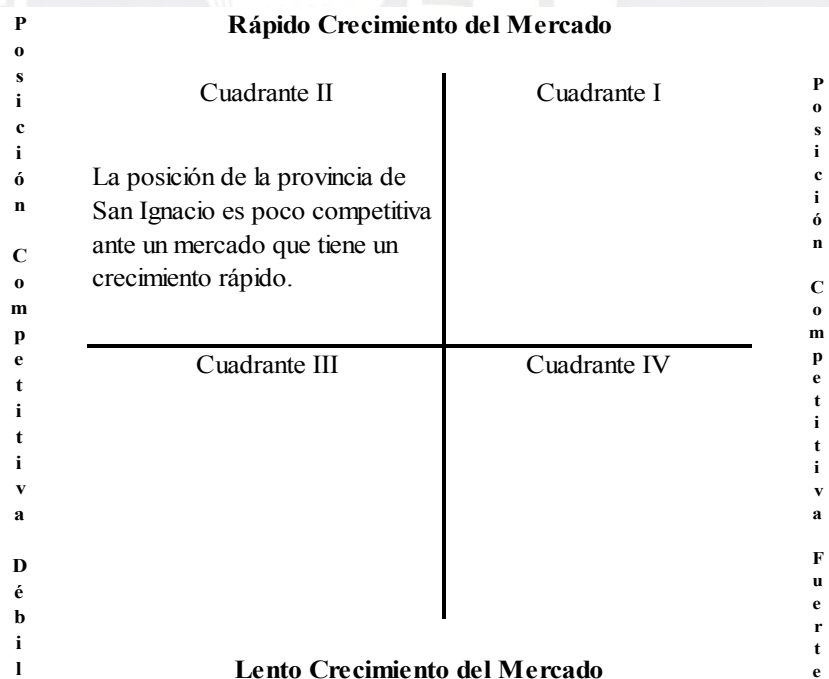


Figura 19. MGE para la provincia de San Ignacio.

### **6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La MDE muestra los resultados que se obtienen en la fase de emparejamiento por el desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De esa manera, resaltarán las estrategias que presentan mayor recurrencia. La selección de las estrategias consiste en identificar a aquellas que se repitan tres o más veces. Por otra parte, aquellas que no queden seleccionadas conformarán las estrategias de contingencia. En la matriz, desarrollada en la Tabla 33, se retiene todas las estrategias que tengan tres repeticiones o más (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14 y E17, E20), mientras que las estrategias que no alcanzaron las tres repeticiones quedarán como estrategias de contingencia (E5, E10, E14, E15, E18, E19 y E21).

### **6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Con base en los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se desarrollará la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que se presenta en la Tabla 34. De acuerdo con D'Alessio (2015), “Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (p. 370). A partir del puntaje designado para realizar la tabulación entre los componentes de la MFODA y las estrategias establecidas, se puede reconocer el grado de atractividad de cada una.

### **6.7 Matriz de Rumelt (MR)**

En la Tabla 35, se presenta la Matriz de Rumelt (MR) para San Ignacio. Esta matriz muestra que todas las estrategias retenidas valgan en consistencia y consonancia. Además, debe conocerse si estas estrategias son factibles y, a su vez, si facilitan ventajas competitivas para San Ignacio. En conclusión, las estrategias que hayan cumplido con la evaluación aparecerán como aceptadas. De la misma manera, las estrategias que no cumplan con las variables de consistencia y consonancia no serán aceptadas. Finalmente esta matriz entrega una aceptación de estrategias desde una perspectiva diferente.

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de San Ignacio (MDE).

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	1	1	1	1	4
E2	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	1	1		1	3
E3	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles	1		1	1	3
E4	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia	1	1		1	3
E5	Desarrollar alianzas con las comunidades indígenas a fin de generar inclusión, cultura y turismo en la zona	1				1
E6	Crear una marca única que identifique al café de la provincia	1		1	1	3
E7	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	1	1		1	3
E8	Crear un centro de investigación agrícola	1	1	1		3
E9	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	1	1	1	1	4
E10	Crear conciencia en la población con la difusión de valores éticos y morales	1				1
E11	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	1	1	1	1	4
E12	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola	1	1		1	3
E13	Crear proyectos de turismo vivencial que permita atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad	1		1	1	3
E14	Conformar un equipo permanente de gestión y solución de conflictos que trabaje directamente con el Estado y la población	1				1
E15	Usar todos los recursos disponibles para aprovechar adecuadamente el ecosistema de la provincia	1			1	2
E16	Desarrollar proyectos de energía renovables	1		1	1	3
E17	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada	1		1	1	3
E18	Promocionar los productos agrícolas en los mercados internos y externos		1			1
E19	Desarrollar nuevos mercados para productos con valor agregado derivados del café y para productos orgánicos alternativos al café		1			1
E20	Promover un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz		1	1	1	3
E21	Crear asociaciones privadas para integrar a las diferentes cooperativas agrícolas		1		1	2

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

Factores Clave	Peso	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																											
		FO1 Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos.		FO2 Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola.		FO3 Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles		FO4 Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia		FO6 Crear una marca única que identifique al café de la provincia		FO7 Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo		FA1 Crear un centro de investigación agrícola		FA2 Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión		DO1 Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes		D02 Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola		D03 Crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad		D04 Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz.		DA3 Desarrollar proyectos de energía renovables		DA4 Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
<b>Oportunidades</b>																													
1. Incremento de la demanda de productos derivados de las actividades de ganado, agrícola y silvicultura	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2. Promulgación de reformas estructurales por el nuevo Gobierno	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
3. Existencia de zonas ecológicas (ecoregiones) en la región y zonas turísticas	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
4. Desarrollo de micro y pequeñas empresas	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
5. Diversidad de ecosistemas naturales y hábitats	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24
6. Incremento en las exportaciones de café y arroz	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
7. Consumo de maíz amarillo duro	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8. Existencia de un potencial desarrollo de turismo vivencial	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
<b>Amenazas</b>																													
1. Incapacidad del Estado para retener talento humano especializado en investigación científica	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
2. Mala reputación de las autoridades por exposición de casos de corrupción	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12
3. Relaciones conflictivas entre la minería y segmentos de la población	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
4. Condiciones climáticas adversas	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5. Deforestación en las zonas naturales	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12
6. Poco acceso a la tecnología, vías de telecomunicación y transporte	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
7. Desaceleración de la economía por mala gestión del Gobierno Central	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>Fortalezas</b>																													
1. Diversidad de recursos agrícolas (arroz, café, plátano, yuca y maíz amarillo)	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.3
2. Alta producción de café de calidad	0.18	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	4	0.7	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525	3	0.525
3. Alto porcentaje de participación de producción agrícola	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
4. Factible a proyectos de inversión de turismo sostenible	0.08	4	0.3	1	0.075	4	0.3	4	0.3	3	0.225	4	0.3	1	0.075	4	0.3	2	0.15	4	0.3	4	0.3	4	0.3	3	0.225	1	0.075
5. Clima favorable para la agricultura y mantenimiento de ecosistemas	0.08	1	0.075	2	0.15	4	0.3	4	0.3	2	0.15	1	0.075	1	0.075	1	0.075	2	0.15	1	0.075	2	0.15	1	0.075	1	0.075	1	0.075
6. Disponibilidad de población joven	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2
<b>Debilidades</b>																													
1. Limitada capacidad para el aprovechamiento de la territorialidad de la provincia	0.13	4	0.5	3	0.375	1	0.125	2	0.25	2	0.25	4	0.5	4	0.5	4	0.5	2	0.25	4	0.5	4	0.5	4	0.5	4	0.5	2	0.25
2. Falta de autoridad edil	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
3. Dificultad de actuar en la minería	0.03	2	0.05	1	0.025	1	0.025	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05	1	0.025	2	0.05	2	0.05	1	0.025
4. Delimitado acceso y poco aprovechamiento de la tecnología	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
5. Dificil acceso a la provincia	0.13	1	0.125	3	0.375	3	0.375	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	1	0.125	3	0.375
6. Alta deforestación	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05
7. Analfabetismo	0.08	1	0.075	3	0.225	2	0.15	1	0.075	2	0.15	1	0.075	1	0.075	1	0.075	3	0.225	1	0.075	1	0.075	1	0.075	1	0.075	4	0.3
8. Poca cobertura de electrificación	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15
		2.00	5.95	5.97	5.56	5.745	5.325	5.66	5.235	5.31	5.335	5.05	5.6	4.85	5.275	5.015													

Tabla 34

Matriz de Rumelt para la Provincia de San Ignacio (MR).

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	FO1 Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	SI	SI	SI	SI	SI
E2	FO2 Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	SI	SI	SI	SI	SI
E3	FO3 Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles	SI	SI	SI	SI	SI
E4	FO4 Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia	SI	SI	SI	SI	SI
E6	FO6 Crear una marca única que identifique al café de la provincia	SI	SI	SI	SI	SI
E7	FO7 Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	SI	SI	SI	SI	SI
E8	FA1 Crear un centro de investigación agrícola	SI	SI	SI	SI	SI
E9	FA2 Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	SI	SI	SI	SI	SI
E11	DO1 Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	SI	SI	SI	SI	SI
E12	D02 Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	D03 Crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad	SI	SI	SI	SI	SI
E14	DO4 Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz	SI	SI	SI	SI	SI
E17	DA3 Desarrollar proyectos de energía renovables	SI	SI	SI	SI	SI
E20	DA4 Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza de la empresa privada	SI	SI	SI	SI	SI

## **6.8 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética (ME) muestra el impacto de las estrategias en los derechos, el utilitarismo y la justicia, el cual puede ser positivo, negativo o neutral. La Tabla 36 muestra la ME para San Ignacio. Esta matriz hace una evaluación de las estrategias establecidas frente a los impactos en los derechos, la justicia y el utilitarismo. Finalmente se indica, en base a estos criterios, si la estrategia es aceptada o no.

## **6.9 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son conocidas como estrategias primarias, las cuales deben de implementarse de forma inmediata. Después se presentan las estrategias de contingencia, o también denominadas secundarias. Estas conforman tres grupos. Así, las del tercer grupo son las estrategias que no aparecieron tres o más veces en la MDE. La prioridad para la implementación de estrategias en San Ignacio la tienen las estrategias retenidas, seguidas por el segundo y tercer grupo de estrategias de contingencia. En este caso, se han aceptado todas las estrategias en la Matriz de Rumelt. En la Tabla 37, se presentan las estrategias retenidas y las de contingencia.

## **6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Esta matriz verifica que las estrategias estén alineadas a los OLP. Así mismo, permite ver que los OLP se alcanzarán con las estrategias retenidas (D'Alessio, 2015), en la Tabla 38, se presenta la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo. Asimismo, se visualizan los intereses organizacionales, como respaldo de los objetivos a largo plazo.

## **6.11 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Esta matriz permite evaluar las posibilidades que tienen los competidores de San Ignacio para hacer frente a las estrategias retenidas. Esta información es mostrada en la Tabla 39. Con esta matriz se establece una relación comparativa de las estrategias y su impacto en los competidores directos, de manera que se muestra la posible acción adoptada por ellos.

Tabla 35

Matriz Ética de la Provincia de San Ignacio (ME).

Estrategias Específicas	Derechos								Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
E1	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E2	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E3	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E4	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E6	Crear una marca única que identifique al café de la provincia	P	P	P	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E7	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E8	Crear un centro de investigación agrícola	P	P	N	P	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E9	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	P	P	N	P	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E11	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	N	P	N	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E12	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E13	Crear proyectos de turismo vivencial que permita atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad	P	P	P	P	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E14	Desarrollar proyectos de energía renovables	P	P	P	P	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E17	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E20	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz	P	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

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

Tabla 36

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de San Ignacio (MERC).*

Status	Estrategias Específicas
<b>FO1</b>	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos
<b>FO2</b>	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola
<b>FO3</b>	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles
<b>FO4</b>	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia
<b>FO6</b>	Crear una marca única que identifique al café de la provincia
<b>FO7</b>	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo
<b>FA1</b>	Crear un centro de investigación agrícola
<b>Estrategias Retenidas: Implementación inmediata</b>	<b>FA2</b> Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión
<b>DO1</b>	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café
<b>DO2</b>	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola
<b>DO3</b>	Crear proyectos de turismo vivencial que permita atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad
<b>DA3</b>	Desarrollar proyectos de energía renovables
<b>DA4</b>	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada
<b>DO4</b>	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz
<b>FO5</b>	Desarrollar alianzas con las comunidades indígenas a fin de generar inclusión, cultura y turismo en la zona
<b>FA3</b>	Crear conciencia en la población con la difusión de valores éticos y morales
<b>Segundo grupo: Estrategias de contingencia</b>	<b>DA1</b> Conformar un equipo permanente de gestión y solución de conflictos que trabaje directamente con el Estado y la población
<b>DA2</b>	Usar todos los recursos disponibles para aprovechar adecuadamente el ecosistema de la provincia
<b>DO5</b>	Promocionar los productos agrícolas en los mercados internos y externos
<b>DO6</b>	Desarrollar nuevos mercados para productos con valor agregado derivados del café y para productos orgánicos alternativos al café
<b>DO7</b>	Crear asociaciones privadas para integrar a las diferentes cooperativas agrícolas

Tabla 37

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de San Ignacio (MEOLP).

		<b>Visión</b>					
Al año 2027 la provincia de San Ignacio tendrá un desarrollo económico basado en la explotación de su agricultura, será un destino turístico sostenible y productivo, cuya productividad consolidará una comunidad vinculada con un alto nivel de educación.							
Intereses Organizacionales		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1	Potenciar las actividades Agrícolas.						
2	Incrementar el turismo.						
3	Mejorar el Índice de Competitividad de la Región.						
4	Aumentar la seguridad ciudadana.						
5	Mejorar el nivel de educación de la población						
<b>Estrategias</b>							
FO1	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	X	X	X			
FO2	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	X	X	X			
FO3	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles				X	X	
FO4	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia				X	X	X
FO6	Crear una marca única que identifique al café de la provincia	X					
FO7	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	X	X	X		X	X
FA1	Crear un centro de investigación agrícola	X	X	X			X
FA2	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	X	X	X	X	X	X
DO1	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	X	X	X		X	
DO2	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola	X	X	X			
DO3	Crear proyectos de turismo vivencial que permita atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad				X	X	
DA3	Desarrollar proyectos de energía renovables	X	X	X	X		
DA4	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada						X
DO4	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz.		X	X			

Tabla 38

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

Estrategias Específicas		Provincia de San Ignacio – Cajamarca	Arequipa	Cuzco	Junín	San Martín	La Libertad	Lambayeque
E1	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E2	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E3	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E4	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E6	Crear una marca única que identifique al café de la provincia	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E8	Crear un centro de investigación agrícola	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E11	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E12	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E13	Crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E14	Desarrollar proyectos de energía renovables	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E17	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado
E20	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz.	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado	Busca de la misma Forma mantenerse en el mercado

Nota: Ante la implementación de las estrategias para el desarrollo de la provincia de San Ignacio, se espera la reacción de los competidores

## 6.12 Conclusiones

Las 14 estrategias seleccionadas para San Ignacio han sido evaluadas a través de todas las matrices que comprende el proceso estratégico y que cumplen con todos los requisitos para lograr los objetivos de largo plazo y así alcanzar la visión de la provincia. San Ignacio posee cierta fortaleza financiera debido al canon minero y también cierta fortaleza industrial por su posicionamiento como productor de café orgánico. Sus condiciones climatológicas y de biodiversidad le permitirían ampliar su portafolio de productos a través del desarrollo agrícola de otros productos orgánicos de gran demanda. De ese modo, tendrían más posibilidades para la exportación.

Asimismo, sería posible asociar el desarrollo agrícola con el desarrollo del turismo vivencial para atraer nuevos turistas que demanden experiencias de contacto con la naturaleza. Así, se aprovecharía la Reserva de Tabaconas-Namballe. Se propone también estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de mercados para ofertar productos a otras regiones y países. Por último, se propone estrategias de integración y realizar *benchmarking* con otras regiones o provincias más fructíferas en productos bandera como el café, arroz y maíz.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de implementación estratégica corresponde a la segunda parte del proceso estratégico. En esta se define de forma detallada los pasos que deben seguirse para alcanzar la visión establecida. Asimismo, representa una etapa más compleja que la que concierne a diseño. Por ello, en este apartado, se necesita de la colaboración de todos los miembros de la organización, además de la adecuación de los procesos.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son considerados como los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias que fueron planteadas en el Capítulo VI. Así, la suma de estos principios permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. De esa manera, se pretende lograr la visión establecida para San Ignacio para el año 2027. A continuación, se detalla cada uno de estos objetivos.

**OLP 1:** Al 2027, el ingreso anual por producción de café será de US\$ 150'386,000. El ingreso anual fue de US\$ 52'037,000 al 2016.

*OCP 1.1:* A partir del 2018, el crecimiento anual del ingreso por producción de café será gradual hasta lograr un crecimiento de 180.0% al 2027.

*OCP 1.2:* Al 2019 se mejorará la calidad del café a través de investigación y desarrollo de tecnologías.

*OCP 1.3:* Al 2020 se exportará el 100% del café "San Ignacio" como producto final, generando valor agregado a la materia prima que es el grano de café.

*OCP 1.4:* Al 2021 el café "San Ignacio" logrará liderar en los mercados internacionales y tendrá presencia plena.

*OCP 1.5:* Al 2021 se habrá especializado técnicamente en agricultura y turismo a los agentes involucrados.

*OCP 1.6:* Al 2022, se habrá ejecutado 3 proyectos de inversión para proseguir con el crecimiento, mejora de calidad y reduciendo costos de producción del café orgánico.

*OCP 1.7:* Al 2023, se habrá generado una reducción de 10% del costo total para producir el grano de café orgánico.

*OCP 1.8:* Entre el 2024 y el 2026 se implementará un centro de investigación e innovación para cultivos agrícolas. Ritmo de avance desde el 2022, 6 meses para la ingeniería, 6 meses de licitación, 1 año de construcción.

**OLP 2:** Al 2027, el ingreso anual por producción de arroz será de S/ 102'092,000. El ingreso anual fue de S/ 43'856,000 al 2016.

*OCP 2.1:* A partir del 2020 el rendimiento del arroz será de 10 TON/ Ha. Al 2015 el rendimiento es de 7.1 TON/ha. Nivel de crecimiento: 1 TON/ Ha por año.

*OCP 2.2:* Entre 2017 y el 2022, mejorar la calidad del arroz en un 100% durante el proceso de siembra y cultivo del grano, para que sea un producto superior y competitivo.

*OCP 2.3:* Al 2023, lanzar al mercado un producto propio con la marca de "Arroz San Ignacio".

*OCP 2.4:* A partir del 2019, industrializar la producción de arroz. El ritmo de avance será de un molino cada dos años.

*OCP 2.5:* Entre el 2023 y 2027, lograr la colocación del 100% de arroz de la provincia en los países de la comunidad andina y otros nichos de mercado.

**OLP 3:** Al 2027, el ingreso anual por producción de maíz amarillo duro será de US\$ 44'572,000. El ingreso anual fue de US\$ 12'900,000 al 2016.

*OCP 3.1:* Desde el 2021 al 2027 el rendimiento del maíz será de 7 TON/ha. Al 2015, el rendimiento fue de 3.3 t/ha. El nivel de crecimiento será de 1 TON/ha por año.

*OCP 3.2:* Entre el 2017 y el 2022, existirán cambios en la capacidad productiva, en el manejo de la tierra, siembra, cosecha y control de plaga para los campesinos.

*OCP 3.3:* A partir del 2018, se desarrollarán nuevos mercados para el maíz, donde se colocarán la nueva producción.

*OCP 3.4:* Al 2021, se implementará un clúster para la mejora de calidad y el rendimiento del maíz.

*OCP 3.5:* Desde el 2018 incrementar la oferta de maíz ampliando la frontera agrícola en 5% del área sembrada por año.

**OLP 4:** Al 2027, se incrementará el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros a 130,000, y el ingreso anual será de S/ 7'800,000. Al 2015, el ingreso anual fue de S/ 2'800,000 con 58,000 arribos.

*OCP 4.1:* Al año 2025, Ubicar a San Ignacio en la lista de los 25 destinos turísticos preferidos de América Latina según Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del World Economic Forum.

*OCP 4.2:* Al 2019, incrementar en 200% la apertura de oficinas de empresas nacionales e internacionales de turismo, incluido el de tipo vivencial.

*OCP 4.3:* Para el año 2025, Iniciar la operación de 3 prestigiosos hoteles de cadenas internacionales en la provincia.

*OCP 4.4:* Entre el 2017 al 2021, Se habrá terminado, en la provincia, con la construcción de 6 de los mejores parques turísticos culturales, y de recreación a nivel nacional.

*OCP 4.5:* Al 2024, iniciar la operación de dos centros comerciales en la provincia. En la actualidad no existe ninguno.

**OLP 5:** Al 2027, la cantidad de delitos registrados se reducirá a 100. En el año 2015, se registraron 376 delitos.

*OCP 5.1:* Desde el 2017, se genera una conciencia sobre la importancia de los valores éticos y morales en la comunidad de San Ignacio.

*OCP 5.2:* A partir del 2017, la comunidad de San Ignacio tendrá un entorno y condiciones de vida que propicien la salud mental y modos de vida saludables.

*OCP 5.3:* Desde el 2019, en base a la demanda de servicios turísticos ofrecidos, 90 personas serán orientadas y reinsertadas laboralmente.

**OLP 6:** Al 2027, la tasa de analfabetismo se reducirá a 8.5%. Al 2007, la tasa de analfabetismo fue de 14.6% (19,546 habitantes).

*OCP 6.1:* Al 2017, la reducción del analfabetismo mediante la construcción de estructuras técnico-administrativas, mediante alianzas de empresas privadas y asociaciones.

*OCP 6.2:* Desde el 2017, existirán herramientas intelectuales y actitudes comprometidas para asesorar el proceso de alfabetización en San Ignacio. Ritmo de avance: Participación de 10 alfabetizadores por año.

*OCP 6.3:* Desde el 2017, se transformarán las prácticas educativas en el proceso de alfabetización para combatir el analfabetismo mediante la entrega de 7,700 ordenadores a 8,500 personas. Ritmo de avance: Se entregarán 770 ordenadores por año.

*OCP 6.4:* Desde el 2020, desarrollaran competencias de lectura y escritura sencilla en adultos mediante la entrega de 1,400 materiales de lectura. Ritmo de avance: Dos paquetes de 200 por año.

## **7.2 Recursos Asignados a los OCP**

De acuerdo con D'Alessio (2015), a través de los recursos que se asignen a cada uno de los objetivos de corto plazo, se busca lograr los OLP y, consecuentemente, la visión. A continuación, se detallará cada tipo de recursos que serán necesarios para la consecución de

los objetivos establecidos. Se consideran los intereses de San Ignacio sobre los cuales fueron creados los OLP y las estrategias que permitirán alcanzarlos.

**Procesos.** La organización de la Municipalidad de San Ignacio está estructurada de tal manera que puede contar con los recursos humanos necesarios para soportar el desarrollo a través de sus distintas gerencias: (a) Planeamiento y Presupuesto, (b) Infraestructura y Desarrollo Territorial, (c) Desarrollo Ecológico y Económico, y (d) Desarrollo Social y de Servicios Públicos. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas en el Manual de Organización y Funciones (MOF). En ese sentido, la municipalidad viene ejecutando diversas actividades para desarrollar planes concertados con los diferentes distritos de la provincia (MPSI, 2017).

**Recursos financieros.** El presupuesto de la provincia está compuesto por los siguientes recursos: (a) recursos ordinarios, (b) recursos directamente recaudados, (c) recursos por operaciones de crédito, (d) donaciones, (e) canon minero, (f) impuestos, y (g) Fondo de Compensación Municipal. La Tabla 40 muestra el presupuesto de los últimos cuatro años, incluido el 2017. Con excepción del año 2014 (cuya ejecución fue de 95%), se observa que la ejecución del presupuesto ha estado en un promedio de 59%, lo cual muestra que la provincia dispone de recursos económicos que no están siendo utilizados. Por ello, con un adecuado programa de proyectos de inversión, es posible aprovechar estos recursos y no devolverlos al Estado.

Por otra parte, se observa también que el canon ha ido disminuyendo año a año desde 38.7% del presupuesto total en el 2013 a tan solo 11.5% en el 2017. Esto es producto de que los proyectos mineros se han ausentado de la región, movidos principalmente por la oposición minera. Asimismo, los gobiernos locales usarán todos los recursos provenientes del gobierno central en la ejecución de los proyectos y micro proyectos que impulsen la productividad de la provincia. Por último, la promoción de la inversión privada en la zona

será punto clave para conseguir los objetivos manteniendo siempre el cuidado del ecosistema y la responsabilidad social. En la Tabla 41, se presentan los recursos asignados a cada OCP.

Tabla 39

*Presupuesto de la Municipalidad Provincial de San Ignacio.*

<b>Partida</b>	<b>2107</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Recursos ordinarios	19'709,658	35'738,675	26'057,558	2'603,606	3'385,498
Recursos directamente recaudados	994,588	1'042,419	1'128,408	898,287	921,500
Recursos por operaciones oficiales de crédito	5'092,814	7'167,871			
Donaciones y transferencias		1'276,258	291,493	787,583	1'128,043
Recursos determinados	27'561,026	34'347,940	31'263,001	27'941,865	28'787,931
Canon, sobre canon, regalías	6'162,417	15'076,239	13'276,566	9'363,692	11'185,675
Impuestos municipales	302,491	400,803	302,494	250,245	406,106
Fondo de Compensación Municipal	21'096,118	18'870,898	17'683,941	18'327,928	17'196,150
<b>Total Presupuesto</b>	<b>53'358,086</b>	<b>79'573,163</b>	<b>58'740,460</b>	<b>32'231,341</b>	<b>34'222,972</b>
Ejecutado	10'275,371	53'266,262	25'400,605	30'583,008	13'229,258
Ejecutado %	19.3%	66.9%	43.2%	94.9%	38.7%
Canon % del Total	11.5%	18.9%	22.6%	29.1%	32.7%

*Nota.* Adaptado de "Información presupuestal" por Municipalidad de San Ignacio, 2017. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan\\_frame.asp?id\\_entidad=11889&id\\_tema=19](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp?id_entidad=11889&id_tema=19)

**Recursos biológicos.** Las zonas naturales reservadas, así como la gran biodiversidad, son parte de los recursos que deben ser aprovechados para hacer atractiva la provincia de San Ignacio frente al turismo nacional e internacional. El acceso a la globalización permitirá la transmisión de la imagen de biodiversidad y ecorregiones de la provincia. Otros recursos que deben utilizarse son también los diferentes proyectos agroecológicos que se vienen desarrollando en la provincia, como son el jardín etnobotánico municipal y las parcelas agroecológicas de diferentes familias. Se proyecta también el uso de nuevas semillas con mejores rendimientos. Estos proyectos servirán de base para replicarlos e incorporar a más familias en este tipo de negocios, que actualmente es requerido por muchas familias y jóvenes como nuevas formas de turismo vivencial.

**Recursos humanos.** El recurso más importante de toda organización es su personal. En ese sentido, la población de la provincia debe tener capacidades técnicas y de gestión, así

como habilidades blandas. De esta manera, se asegura el cumplimiento de los objetivos de largo plazo planteados para alcanzar la visión. Por ello, se debe preparar lo siguiente: (a) un plan de capacitación para autoridades y dirigentes de diversas organizaciones para el desarrollo ambiental; (b) planes de desarrollo integral; (c) capacitación técnica en otras provincias con desarrollo agrícola superior en café, maíz y arroz cáscara; y (d) trabajo en equipo. Se deberá también, en coordinación con instituciones locales vinculadas capacitar a los agricultores y nuevos técnicos en siembra, cultivo, cosecha, manejo de tierras, entre otros, para los procesos agrícolas de productos estratégicos.

**Recursos materiales.** Son elementos necesarios para la gestión de los procesos y el cumplimiento de los objetivos. Se deberá proveer a la población de la provincia de equipos para capacitación; por ejemplo, computadoras, maquinaria y herramientas para el correcto entrenamiento de las personas que serán instruidas. También, se deberá promover, a través de un organismo del Estado en convenio con la empresa privada, el desarrollo de semillas e insumos especializados para lograr estandarizar los cultivos en la provincia. Por último, es necesario trabajar en el desarrollo de semillas nativas. Así también se proveerá a la provincia de la tecnología necesaria para el procesamiento del café.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas servirán de soporte para conseguir el compromiso de los gobiernos locales, del sector privado y de otras instituciones para lograr alcanzar los objetivos de corto plazo y, consecuentemente, los de largo plazo. Solo así se conseguirá obtener la visión. La inserción de las políticas de desarrollo local será crucial para cada estrategia, ya que permitirá la convivencia de todos los sectores para impulsar el desarrollo y adquirir grandes capacidades para aumentar la productividad y competitividad de San Ignacio. Las políticas que se adoptarán serán de preocupación social, que brinden un enfoque al desarrollo humano y resalten la equidad de género. Estas políticas estarán enmarcadas dentro de los valores de la

provincia. Así mismo, se dará énfasis a la participación de la comunidad conjuntamente con la medición de su evolución y desarrollo. En la Tabla 42, se han tabulado las políticas adoptadas para enfrentar esta situación.

#### **7.4 Estructura de la Organización**

La estructura de la provincia deberá dar soporte a los objetivos de largo plazo y al cumplimiento de las políticas. Por ello, se formula una reestructuración y un enfoque específico para las actividades más importantes. De ese modo, se crean acciones para los temas específicos que requieren seguimiento y modificación dentro de las actividades económicas, con la finalidad de reforzar y asignar a los responsables para el desarrollo de productos estratégicos. En la Figura 20, se muestra un organigrama propuesto para la Municipalidad Provincial de San Ignacio.

#### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Se entiende como sostenibilidad ambiental o ecológica a la capacidad de un sistema (o un ecosistema) de mantener su estado en el tiempo. Para ello deberá conservar los parámetros básicos de estabilidad espacial y temporal en torno a valores promedio (Gligo, 1987). Realizar esta implementación estratégica tomando en cuenta el medio ambiente, la ecología y responsabilidad social es un factor clave de éxito. En ese sentido, se trabajará con recursos naturales renovables interactuando con muchos grupos de interés (nativos, migrantes y pobladores), los cuales sostienen una fuerte relación con la protección de los recursos naturales para conseguir subsistencia y sostenibilidad.

Por otra parte, se tomará en cuenta el aspecto ambiental (por ejemplo, el cuidado de las áreas forestadas), considerando su protección como parte del ecosistema. Se buscará también una mayor participación de las asociaciones cafetaleras certificándolas en el sistema de comercio justo. Se trabajará, también, para mejorar la formación de los campesinos, con la finalidad de aumentar el rendimiento por hectárea de sus productos y así lograr mayores

ingresos, en comparación con los que vienen recibiendo. Se promoverá, además, la venta de productos desarrollados para el mercado local hacia otras regiones, a fin de incrementar su oferta.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016b), la estructura empresarial de Cajamarca está mayoritariamente conformada por las micro y pequeñas empresas. Según el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2011), a nivel nacional se encuentran registradas 1'145,325 empresas, de las cuales 93.4% son microempresas y el 4.32% son pequeñas empresas. Cabe anotar que, en Cajamarca, las MYPE formales emplean el 6.16% de la PEA total y el grado de desarrollo empresarial de la región es el 3.2 a nivel nacional.

El capital humano es un factor importante en San Ignacio. Por esa razón, se capacitará a promotores reconocidos y certificados. Estos transmitirán sus conocimientos a pequeños agricultores. Así mismo, serán instruidos los pequeños emprendedores por parte del personal experimentado en emprendimiento de negocios. Esto se realizará a través de un intercambio con el país vecino del Ecuador. Además, se compartirá el conocimiento de los promotores y productores, mediante encuentros y pasantías sobre temas de desarrollo agrícola y forestal.

## **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio depende mucho de la disposición del gobierno local. La comunicación con las familias, instituciones, campesinos y productores debe ser articulada como parte de las políticas de desarrollo local. Así también, resulta necesaria la participación de otras instituciones como gobiernos regionales, universidades y asociaciones de productores. Por último, los equipos técnicos de la municipalidad ejecutarán planes de gestión del cambio para diferentes sectores, debido a la interculturalidad de la población en la provincia.

## 7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias será un trabajo en conjunto de todos los grupos de interés, desde gobiernos locales y empresas privadas hasta comunidades nativas. Los resultados esperados dependerán de la implementación exitosa de las estrategias sin descuidar los diversos intereses de los grupos, manteniendo la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Las políticas establecidas para cumplir con los objetivos deben servir para la actividad de toda la provincia de San Ignacio con la finalidad de motivar a las comunidades y a la población para lograr un desarrollo sostenible.



Tabla 40

Matriz de Recursos Asignados.

OLP	OCP	RECURSOS	MONTO ANUAL S/	
<b>OLP 1: Al 2027, el ingreso anual por producción de café será de 150'386,000 dólares, el ingreso anual al 2016 fue de 52'037,000 dólares.</b>	OCP 1.1	A partir del 2018, el crecimiento anual del ingreso por producción de café será gradual hasta lograr un crecimiento de 180.0% al 2027.	Tierras mejoradas, capacitación a campesinos, recursos tecnológicos, materiales, presupuesto	S/. 2,500,000
	OCP 1.2	Al 2019 se mejorará la calidad del café a través de investigación y desarrollo de tecnologías.	Maquinas importadas secadoras de café	S/. 200,000
	OCP 1.3	Al 2020 se exportará el 100% del café "San Ignacio" como producto final, generando valor agregado a la materia prima que es el grano de café.	Contratar especialistas en desarrollo de marcas. Contratar empresas de marketing especialistas encargadas de lanzar nuevos productos.	S/. 500,000
	OCP 1.4	Al 2021 el café "San Ignacio" logrará liderar en los mercados internacionales y tendrá presencia plena.	Contratar especialistas de marketing. Contratar empresas de marketing especialistas encargadas de lanzar nuevos productos.	S/. 95,000
	OCP 1.5	Al 2021 se habrá especializado técnicamente en agricultura y turismo a los agentes involucrados.	Adquisición de un terreno amplio. Contratación de personal calificado para el dictado de clases en la materia del cultivo del café, durante 7 años.	S/. 250,000
	OCP 1.6	Al 2022, se habrá ejecutado 3 proyectos de inversión para proseguir con el crecimiento, mejora de calidad y reduciendo costos de producción del café orgánico.	Contratar asesores expertos en cultivo de café. recursos humanos, tecnología, maquinaria de siembra, cosecha, apoyo del gobierno local, presupuesto.	S/. 120,000
	OCP 1.7	Al 2023, se habrá generado una reducción de 10% del costo total para producir el grano de café orgánico.	Recursos humano (capacitadores), materiales, insumos, tecnología (máquinas, herramientas), apoyo del gobierno local, presupuesto	S/. 500,000
	OCP 1.8	Entre el 2024 y el 2026 se implementará un centro de investigación e innovación para cultivos agrícolas. Ritmo de avance desde el 2022, 6 meses para la ingeniería, 6 meses de licitación, 1 año de construcción.	Contratar asesores, transporte, equipos de cómputo (base de datos de experiencias), apoyo de gobiernos locales y regionales presupuesto	S/. 200,000
<b>OLP 2: Al 2027, el ingreso anual por producción de arroz será de S/ 102'092,000. El ingreso anual fue de S/ 43'856,000 al 2016.</b>	OCP 2.1	A partir del 2020 el rendimiento del arroz será de 10 TON/ Ha. Al 2015 el rendimiento es de 7.1 TON/ha. Nivel de crecimiento: 1 TON/ Ha por año.	Contratar asesores expertos en cultivo de arroz, recursos humano (capacitadores), materiales, insumos, tecnología (máquinas, herramientas), presupuesto.	S/. 300,000
	OCP 2.2	Entre 2017 y el 2022, mejorar la calidad del arroz en un 100% durante el proceso de siembra y cultivo del grano, para que sea un producto superior y competitivo.	Contratar asesores expertos en cultivo de arroz. recursos humanos, tecnología, maquinaria de siembra, cosecha, apoyo del gobierno local, presupuesto.	S/. 200,000
	OCP 2.3	Al 2023, lanzar al mercado un producto propio con la marca de "Arroz San Ignacio".	Contratar expertos, estudio de mercado, campaña publicitaria, medios tecnológicos.	S/. 300,000
	OCP 2.4	A partir del 2019, industrializar la producción de arroz. El ritmo de avance será de un molino cada dos años.	Contratar expertos, ingenieros para el desarrollo, construcción e instalación de maquinaria de plantas de procesamiento.	S/. 19,800,000
	OCP 2.5	Entre el 2023 y 2027, lograr la colocación del 100% de arroz de la provincia en los países de la comunidad andina y otros nichos de mercado.	Contratar especialistas de marketing. Contratar empresas de marketing especialistas encargadas de lanzar nuevos productos.	S/. 150,000
<b>OLP 3: Al 2027, el ingreso anual por producción de maíz amarillo duro será de US\$ 44'572,000. El ingreso anual fue de US\$ 12'900,000 al 2016.</b>	OCP 3.1	Desde el 2021 al 2027 el rendimiento del maíz será de 7 TON/ha. Al 2015, el rendimiento fue de 3.3 t/ha. El nivel de crecimiento será de 1 TON/ha por año.	Contratar asesores expertos en cultivo de maíz, recursos humano (capacitadores), materiales, insumos, tecnología (máquinas, herramientas), presupuesto.	S/. 300,000
	OCP 3.2	Entre el 2017 y el 2022, existirán cambios en la capacidad productiva, en el manejo de la tierra, siembra, cosecha y control de plaga para los campesinos.	Contratar asesores expertos en cultivo de maíz. Recursos humanos, tecnología, maquinaria de siembra, cosecha, apoyo del gobierno local, presupuesto.	S/. 200,000
	OCP 3.3	A partir del 2018, se desarrollarán nuevos mercados para el maíz, donde se colocarán la nueva producción.	Contratar expertos, estudio de mercado, campaña publicitaria, medios tecnológicos, desarrolladores de software, equipos de cómputo, apoyo del gobierno local, presupuesto	S/. 300,000
	OCP 3.4	Al 2021, se implementará un clúster para la mejora de calidad y el rendimiento del maíz.	Contratar expertos, promover alianzas, medios tecnológicos, apoyo del gobierno local, presupuesto	S/. 200,000
	OCP 3.5	Desde el 2018 incrementar la oferta de maíz ampliando la frontera agrícola en 5% del área sembrada por año.	Contratar expertos, promover alianzas, medios tecnológicos, apoyo del gobierno local, presupuesto	S/. 1,000,000

Matriz de Recursos Asignados (cont).

OLP	OCP	RECURSOS	MONTO ANUAL S/	
<b>OLP 4: Al 2027, se incrementará el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros a 130,000. En el 2015 se registraron 58,000 arribos. El ingreso anual al 2015 se estimó en S/ 2'800,000, se proyecta para el 2027 un ingreso de S/ 7'800,000.</b>	OCP 4.1	Al año 2025, Ubicar a San Ignacio en la lista de los 25 destinos turísticos preferidos de América Latina según Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del World Economic Forum.	Contratar expertos, estudio de mercado, campaña publicitaria, medios tecnológicos, desarrolladores de software, equipos de cómputo, apoyo del gobierno local, apoyo de Mincetur, presupuesto	S/. 400,000
	OCP 4.2	Al 2019, incrementar en 200% la apertura de oficinas de empresas nacionales e internacionales de turismo, incluido el de tipo vivencial.	Transporte, capacitación en otras provincias con experiencia similar, campaña publicitaria, medios tecnológicos, desarrolladores de software, equipos de cómputo, apoyo del gobierno local, apoyo de Mincetur, presupuesto	S/. 200,000
	OCP 4.3	Para el año 2025, iniciar la operación de 3 prestigiosos hoteles de cadenas internacionales en la provincia.	Desarrollo de infraestructura turística a nivel de las familias desarrolladores de software, equipos de cómputo, apoyo del gobierno local, apoyo de Mincetur, presupuesto	S/. 200,000
	OCP 4.4	Entre el 2017 al 2021, se habrá terminado, en la provincia, con la construcción de 6 de los mejores parques turísticos culturales, y de recreación a nivel nacional.	Infraestructura debidamente diseñada para el turismo vivencial. Apoyo del gobierno local y del SERNANP.	S/. 150,000
	OCP 4.5	Al 2024, iniciar la operación de dos centros comerciales en la provincia. En la actualidad no existe ninguno.	Contratar expertos, estudio de mercado, campaña publicitaria, apoyo del gobierno local, convenios con Empresa Privada.	S/. 30,000
<b>OLP 5: Al 2027, la cantidad de delitos registrados se reducirá a 100, en el año 2015 se registraron 376 delitos.</b>	OCP 5.1	Desde el 2017, se genera una conciencia sobre la importancia de los valores éticos y morales en la comunidad de San Ignacio.	Contratar expertos, capacitadores, psicólogos, desarrollar institutos técnicos, medios tecnológicos, equipos de cómputo, apoyo del gobierno local, presupuesto	S/. 250,000
	OCP 5.2	A partir del 2017, la comunidad de San Ignacio tendrá un entorno y condiciones de vida que propicien la salud mental y modos de vida saludables.	Transporte, apoyo del Ministerio de Educación, gobierno regional, gobierno local, contratar psicólogos, campaña publicitaria, medios tecnológicos, presupuesto	S/. 150,000
	OCP 5.3	Desde el 2019, en base a la demanda de servicios turísticos ofrecidos, 90 personas serán orientadas y reinsertadas laboralmente.	Transporte, apoyo del ministerio de salud, gobierno regional, gobierno local, contratar psicólogos, campaña publicitaria, medios tecnológicos, presupuesto	S/. 300,000
<b>OLP 6: Al 2027, la tasa de analfabetismo se reducirá a 8.5%, al 2007 la tasa de analfabetismo fue de 14.6% (19,546 habitantes).</b>	OCP 6.1	Al 2017, la reducción del analfabetismo mediante la construcción de estructuras técnico-administrativas, mediante alianzas de empresas privadas y asociaciones.	Infraestructura, adquisición de módulos, adquisición o renta de un área necesaria para los módulos.	S/. 300,000
	OCP 6.2	Desde el 2017, existirán herramientas intelectuales y actitudes comprometidas para asesorar el proceso de alfabetización en San Ignacio. Ritmo de avance: Participación de 10 alfabetizadores por año.	Contratación de profesores calificados. Apoyo del gobierno local, regional y central. Materiales didácticos.	S/. 350,000
	OCP 6.3	Desde el 2017, se transformarán las prácticas educativas en el proceso de alfabetización para combatir el analfabetismo mediante la entrega de 7,700 ordenadores a 8,500 personas. Ritmo de avance: Se entregarán 770 ordenadores por año.	Ordenadores especializados para personas analfabetas. Apoyo gobierno central	S/. 200,000
	OCP 6.4	Desde el 2020, desarrollaran competencias de lectura y escritura sencilla en adultos mediante la entrega de 1,400 materiales de lectura. Ritmo de avance: Dos paquetes de 200 por año.	Materiales didácticos. Contratación de profesores. Campaña publicitaria.	S/. 150,000
<b>Presupuesto total</b>			<b>S/. 29,795,000</b>	

Tabla 41

Políticas de la Provincia de San Ignacio.

<b>Estrategia a Implementar</b>		Todas las actividades económicas deben ser sostenibles en el tiempo	Respeto al medio ambiente	Respeto a la diversidad cultural	Facilidad en el uso de las tierras	Promoción de campañas de parte del sector privado y del Gobierno	Transparencia en las actividades a desarrollarse	Incentivo para los actores involucrados
<b>E1</b>	Incrementar la producción agrícola aprovechando la diversidad de recursos	x	x		x	x	x	x
<b>E2</b>	Adquirir tecnología para mejorar el proceso de producción agrícola	x	x			x	x	
<b>E3</b>	Crear parques turísticos potenciando los diferentes recursos disponibles		x	x	x	x	x	x
<b>E4</b>	Desarrollar alianzas con empresas privadas para fomentar el turismo en la provincia	x	x	x	x	x	x	x
<b>E6</b>	Crear una marca única que identifique al café de la provincia	x	x			x	x	x
<b>E7</b>	Crear un centro de formación técnica especializado en actividades agrícolas, apicultura y turismo	x				x	x	x
<b>E8</b>	Crear un centro de investigación agrícola	x				x	x	x
<b>E9</b>	Construir aventuras conjuntas entre las entidades públicas y privadas y/o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión	x	x		x	x	x	x
<b>E11</b>	Instaurar un programa de RS para los campesinos en temas como siembra, cosecha, control de plagas, entre otros, para el desarrollo de otros cultivos orgánicos diferentes al café	x	x	x	x	x	x	x
<b>E12</b>	Invertir en infraestructura para el aprovechamiento de la producción agrícola	x	x		x	x	x	x
<b>E13</b>	Crear proyectos de turismo vivencial que permitan atraer nuevos turistas a la provincia, aprovechando los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad	x		x	x	x	x	x
<b>E16</b>	Desarrollar proyectos de energía renovables	x	x		x	x	x	x
<b>E17</b>	Desarrollar un proyecto de alfabetización en alianza con la empresa privada	x		x		x	x	x
<b>E20</b>	Desarrollar un programa de capacitación para los campesinos que posibilite mejorar los rendimientos por hectárea, como en los casos del maíz y del arroz.	x	x		x	x	x	x

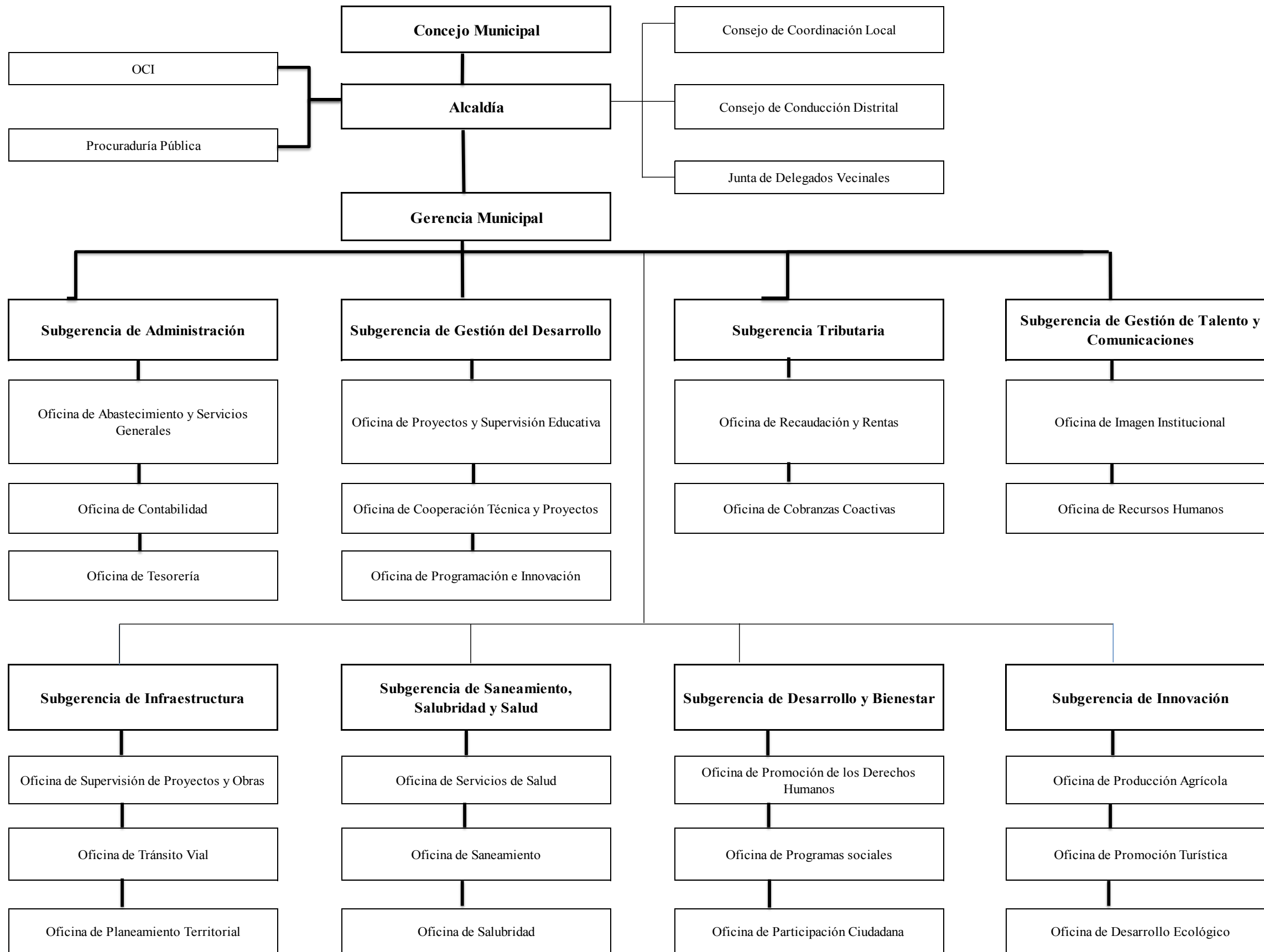


Figura 20. Organigrama institucional propuesto para la Municipalidad de la Provincia de San Ignacio.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la fase que se encarga, durante todo el proceso y de manera permanente, de evaluar y ajustar entre sí las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional y todo lo relacionado en general. Se encuentra conformada por las siguientes fases: (a) las acciones de revisión interna y externa, (b) la evaluación del desempeño, (c) las acciones correctivas, y (d) las auditorías. Por ello, es importante la evaluación como mecanismo de retroalimentación en un proceso estratégico dinámico (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Los objetivos deben ser medidos y los indicadores que se utilizan con sus respectivas unidades, deben ser claros y entendibles para todos los interesados. Por estas razones, se usa la estructura del *Balanced Scorecard* (BSC), la cual permite ejercer una visión integral de la organización. Permite un alineamiento estratégico desde los cuatro actores: (a) accionistas (para el caso del aspecto financiero), (b) clientes (la comunidad), (c) empleados (aprendizaje interno) y (d) procesos (D'Alessio, 2015).

#### 8.1.1 Financiera

La evaluación de la perspectiva financiera responde a la siguiente pregunta: ¿cómo se incrementa la rentabilidad de la provincia? San Ignacio, mediante su visión, busca el desarrollo económico basado en la explotación y productividad de su agricultura y el turismo. Por ello, se han considerado los siguientes indicadores de gestión para su seguimiento: (a) variación del PBI anual regional, (b) variación de los precios de la producción agrícola anualmente, (c) variación del porcentaje de producción agrícola por cada tipo de producto, (d) variación del porcentaje de arribos de turistas a la provincia, y (e) variación del porcentaje de servicios turísticos ofrecidos en la provincia.

### **8.1.2 Aprendizaje interno**

La evaluación del aprendizaje organizacional responde a la pregunta: ¿cómo aprenderá e implementará mejoras la provincia de San Ignacio para alcanzar su visión? Teniendo en cuenta que la provincia de San Ignacio es la organización en cuestión, la empresa privada, las alianzas que se celebren o cualquier organización que desarrolle los objetivos va a ser considerada la fuerza operacional. Se aplicarán los siguientes indicadores de gestión: (a) porcentaje de implementación de políticas de modernización, (b) porcentaje de vinculación e inclusión entre la empresa y la comunidad, (c) número de campañas programadas, y (d) porcentaje de implementación de la maquinaria adquirida.

### **8.1.3 Clientes**

Para el caso de la comunidad, la evaluación de la perspectiva de los clientes responde a la pregunta siguiente: ¿cómo se debe promover el desarrollo y crecimiento de la comunidad? La comunidad de San Ignacio está conformada por clientes, quienes son residentes o migrantes en la provincia, o pertenecen a las comunidades nativas de la zona. Para el análisis de esta perspectiva, se emplearán los siguientes indicadores de gestión: (a) porcentaje de implementación de capacitaciones para el desarrollo de la producción agrícola, (b) porcentaje de avance para la inclusión y vinculación de la comunidad con nuevos mercados, (c) porcentaje de implementación de la comunidad en el turismo y el ecosistema de la provincia, y (d) porcentaje de implementación en los procesos de alfabetización de la comunidad.

### **8.1.4 Procesos**

La evaluación de los procesos internos responde a las preguntas expuestas a continuación: ¿cómo se va a lograr el desarrollo de San Ignacio? y ¿en qué procesos se tiene que implementar mejoras? En este caso, sin importar quién fuera el agente responsable de promover estos procesos productivos, los indicadores de gestión deben evaluar la calidad y

productividad de los mismos. Entre estos, puede mencionarse los siguientes: (a) porcentaje de avance en la explotación y producción agrícola hacia nuevos mercados; (b) porcentaje de avance en la construcción e implementación de capacitaciones y mejoras en la producción agrícola; (c) porcentaje para la obtención de certificaciones OHSAS 18001, ISO 9001 e ISO 14001, que permitan el ingreso a mercados extranjeros; (d) porcentaje de avance en construcción de infraestructura educativa; y (e) porcentaje de avance en la implementación de políticas de turismo.

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

Contar con un Tablero de Control Balanceado permite ejercer una visión integral y holística, que facilita la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación. Asimismo, el *Balanced Scorecard* posibilita una implementación exitosa, puesto que a través de él se puede visualizar la dirección hacia donde se dirigen las acciones para el desarrollo de San Ignacio. Los indicadores que se plantean para cada una de las perspectivas (interna, de proceso, cliente y financiera) constituyen la base para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo y, en consecuencia, la visión. En la Tabla 43, se muestra el Tablero de Control Balanceado para la provincia.

## **8.3 Conclusiones**

Para finalizar, los objetivos serán medidos y controlados en base a una serie de indicadores, los cuales guiarán a los involucrados en la verificación de si realmente se están alcanzando los resultados esperados. Es importante mencionar que múltiples factores intervienen para el logro de estos objetivos. Los resultados esperados dependerán del aprovechamiento de las ventajas competitivas con que cuenta San Ignacio. Con el uso del *Balanced Scorecard*, se puede medir el rendimiento de los indicadores que permiten verificar si se logran los objetivos planteados. El uso de este sistema de medición está orientado hacia las estrategias y la visión establecida, y permite adoptar una perspectiva a futuro.

Tabla 42

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de San Ignacio.

**OLP 1: Al 2027, el ingreso anual por producción de café será de US\$ 150'386,000. El ingreso anual fue de US\$ 52'037,000 al 2016.**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	A partir del 2018, el crecimiento anual del ingreso por producción de café será gradual hasta lograr un crecimiento de 180.0% al 2027.	Procesos	Cobertura a nivel nacional e internacional
2	Al 2019 se mejorará la calidad del café a través de investigación y desarrollo de tecnologías.	Interna	Máquina adquirida/Aprovechamiento por mes
3	Al 2020 se exportará el 100% del café "San Ignacio" como producto final, generando valor agregado a la materia prima que es el grano de café.	Financiera	Tasa de exportación anual
4	Al 2021 el café "San Ignacio" logrará liderar en los mercados internacionales y tendrá presencia plena.	Cliente	Número de campañas programadas/Número de campañas ejecutadas/ Número de campesinos participantes
5	Al 2021 se habrá especializado técnicamente en agricultura y turismo a los agentes involucrados.	Cliente	Centro instalado/Número de proyectos o campañas ejecutados
6	Al 2022, se habrá ejecutado 3 proyectos de inversión para proseguir con el crecimiento, mejora de calidad y reduciendo costos de producción del café orgánico.	Aprendizaje	Número de campañas ejecutadas/Número de campesinos participantes
7	Al 2023, se habrá generado una reducción de 10% del costo total para producir el grano de café orgánico.	Financiera	Número de proyectos/Rentabilidad de proyectos
8	Entre el 2024 y el 2026 se implementará un centro de investigación e innovación para cultivos agrícolas. Ritmo de avance desde el 2022, 6 meses para la ingeniería, 6 meses de licitación, 1 año de construcción.	Interna	Centro instalado/Aprovechamiento por mes

**OLP 2: Al 2027, el ingreso anual por producción de arroz será de S/ 102'092,000. El ingreso anual fue de S/ 42'856,000 al 2016.**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	A partir del 2020 el rendimiento del arroz será de 10 TON/ Ha. Al 2015 el rendimiento es de 7.1 TON/ha. Nivel de crecimiento: 1 TON/ Ha por año.	Proceso	Porcentaje de avance en la producción
2	Entre 2017 y el 2022, mejorar la calidad del arroz en un 100% durante el proceso de siembra y cultivo del grano, para que sea un producto superior y competitivo.	Aprendizaje	Número de planes programados/Número de planes ejecutados/Número de campesinos participantes
3	Al 2023, lanzar al mercado un producto propio con la marca de "Arroz San Ignacio".	Cliente	Número de planes ejecutados/Cobertura del plan/Número de campesinos participantes
4	A partir del 2019, industrializar la producción de arroz. El ritmo de avance será de un molino cada dos años.	Interna	Máquina adquirida/Aprovechamiento por mes
5	Entre el 2023 y 2027, lograr la colocación del 100% de arroz de la provincia en los países de la comunidad andina y otros nichos de mercado.	Cliente	Número de campañas programadas/Número de campañas ejecutadas/ Número de campesinos participantes

**OLP 3: Al 2027, el ingreso anual por producción de maíz amarillo duro será de US\$ 44'572,000. El ingreso anual fue de US\$ 12'900,000 al 2016.**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	Desde el 2021 al 2027 el rendimiento del maíz será de 7 TON/ha. Al 2015, el rendimiento fue de 3.3 t/ha. El nivel de crecimiento será de 1 TON/ha por año.	Proceso	Porcentaje de avance en la producción
2	Entre el 2017 y el 2022, existirán cambios en la capacidad productiva, en el manejo de la tierra, siembra, cosecha y control de plaga para los campesinos.	Aprendizaje	Número de planes programados/Número de planes ejecutados/Número de campesinos participantes
3	A partir del 2018, se desarrollarán nuevos mercados para el maíz, donde se colocarán la nueva producción.	Cliente	Número de planes ejecutados/Cobertura del plan/Número de campesinos participantes
4	Al 2021, se implementará un clúster para la mejora de la calidad y el rendimiento del maíz.	Proceso	Número de campañas programadas/Número de campañas ejecutadas/ Número de campesinos participantes
5	Desde el 2018 incrementar la oferta de maíz ampliando la frontera agrícola en 5% del área sembrada por año.	Proceso	Puesta en marcha de planta/Rendimiento de planta/ Número de operarios capacitados

**OLP 4: Al 2027, se incrementará el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros a 130,000, y el ingreso anual será de S/ 7'800,000. Al 2015, el ingreso anual fue de S/ 2'800,000 con 58,000 arribos.**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	Al año 2025, Ubicar a San Ignacio en la lista de los 25 destinos turísticos preferidos de América Latina según Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del World Economic Forum.	Proceso	Número de planes/Número de puntos de atracción turística/Número de tipos de atracción turística
2	Al 2019, incrementar en 200% la apertura de oficinas de empresas nacionales e internacionales de turismo, incluido el de tipo vivencial.	Aprendizaje	Número de programas elaborados/Número de familias involucradas en el programa
3	Para el año 2025, Iniciar la operación de 3 prestigiosos hoteles de cadenas internacionales en la provincia.	Proceso	Número de proyectos de inversión
4	Entre el 2017 al 2021, Se habrá terminado, en la provincia, con la construcción de 6 de los mejores parques turísticos culturales, y de recreación a nivel nacional.	Interno	Parque turístico instalado/Aprovechamiento por mes
5	Al 2024, iniciar la operación de dos centros comerciales en la provincia. En la actualidad no existe ninguno.	Proceso	Número de alianzas programadas/Número de campañas ejecutadas/ Número de campesinos participantes

**OLP 5: Al 2027, la cantidad de delitos registrados se reducirá a 100. En el año 2015, se registraron 376 delitos.**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	Desde el 2017, se genera una conciencia sobre la importancia de los valores éticos y morales en la comunidad de San Ignacio.	Aprendizaje	Número de campesinos capacitados/Rendimiento por año
2	A partir del 2017, la comunidad de San Ignacio tendrá un entorno y condiciones de vida que propicien la salud mental y modos de vida saludables.	Aprendizaje	Número de familias atendidas/Cambios obtenidos anualmente
3	Desde el 2019, en base a la demanda de servicios turísticos ofrecidos, 90 personas serán orientadas y reinsertadas laboralmente.	Proceso	Número de familias involucradas en el programa/Cantidad de servicios turísticos ofrecidos/Número de personas colocadas o reubicadas

**OLP 6: Al 2027, la tasa de analfabetismo se reducirá a 8.5%. Al 2007, la tasa de analfabetismo fue de 14.6% (19,546 habitantes).**

	OCP	Perspectiva	Indicador
1	Al 2017, la reducción del analfabetismo mediante la construcción de estructuras técnico-administrativas, mediante alianzas de empresas privadas y asociaciones.	Proceso	Número de alianzas programadas/Número de campañas ejecutadas/ Número de campesinos participantes
2	Desde el 2017, existirán herramientas intelectuales y actitudes comprometidas para asesorar el proceso de alfabetización en San Ignacio. Ritmo de avance: Participación de 10 alfabetizadores por año.	Proceso	Número de programas elaborados/Número de familias involucradas en el programa de alfabetización
3	Desde el 2017, se transformarán las prácticas educativas en el proceso de alfabetización para combatir el analfabetismo mediante la entrega de 7,700 ordenadores a 8,500 personas. Ritmo de avance: Se entregarán 770 ordenadores por año.	Aprendizaje	Número de proyectos ejecutados/Números de evaluaciones aprobadas
4	Desde el 2020, desarrollaran competencias de lectura y escritura sencilla en adultos mediante la entrega de 1,400 materiales de lectura. Ritmo de avance: Dos paquetes de 200 por año.	Aprendizaje	Número de participantes/Números de evaluaciones aprobadas



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Ignacio

El Ranking de Competitividad Mundial 2016, del IMD World Competitiveness Center, elaborado desde 1989, analiza un total de 61 países y constituye uno de los principales indicadores a nivel mundial. Esta metodología mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población, basándose en cuatro pilares, disgregados en 20 factores. Al respecto, la economía peruana en este *ranking* se encuentra en el puesto 54, de acuerdo con el estudio formulado en el año 2016 (IMD, 2016), donde se observa que ha mantenido la misma posición con respecto al año anterior. Sin embargo, a pesar de mantenerse en igual ubicación, el Perú ha registrado un retroceso en 12 de los 20 factores que se incluyen en este estudio. Es decir, solo se ha registrado avances en seis factores, y es el *desempeño económico* el pilar donde el Perú se encuentra mejor ubicado (“Así varió la competitividad del Perú según Ranking IMD Centrum”, 2016).

Sobre lo anteriormente expuesto, de acuerdo con Porter, “el Perú no debería sentirse satisfecho porque las fuerzas que han hecho posible el alto crecimiento no son sostenibles en el largo plazo, no han generado empleos, se debería pasar a otra etapa de incrementar nuestra competitividad” (citado en Caretas, 2010, p. 56). Lo comentado por Porter da cuenta de que, si bien el Perú ha ido creciendo en algunos factores (económicos por ejemplo), estos no han sido determinados bajo una correcta estrategia para que el crecimiento se vea reflejado en todos los factores. Asimismo, se cree conveniente la aplicación de un análisis competitivo a San Ignacio con la finalidad de conocer los factores en los cuales se debe mejorar con referencia a las localidades competidoras, en base a sus principales recursos, geografía y lo que puedan ofrecer a la población. Por otro lado, es necesaria la generación de una correcta visión para poder tener objetivos claros, y sobre todo cómo llegar a ellos, con la finalidad de mejorar en términos económicos, sociales, entre otros, aprovechando el crecimiento nacional.

## 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Ignacio

CENTRUM Católica Graduate Business School, a través del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), realiza un análisis de la competitividad regional. En este análisis se compara cuantitativamente la performance de 26 regiones del Perú (CENTRUM, 2016). El índice se compone de 90 variables, clasificadas en 25 factores; estos, a su vez, se dividen en cinco pilares, que operacionalizan el concepto de competitividad regional de esta investigación: la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. En la edición 2016 de esta herramienta, se analiza los siguientes pilares: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas e (e) infraestructura. Los resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 muestran que la región Cajamarca se ubica en el puesto 24 de 26 regiones. Es decir, ha decrecido en nivel de competitividad, en estos últimos tres años, en 0.4 puntos; y de manera general, desde el año 2015 al 2016, ha bajado de 23.50 a 23.01 (CENTRUM, 2016). A continuación, se evaluarán estos pilares con la finalidad de realizar el análisis de competitividad de San Ignacio.

**Pilar empresa.** Es aquel que mide la productividad de San Ignacio, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada zona (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia, & Zegarra, 2010). San Ignacio ha venido invirtiendo y mejorando en el ámbito empresarial. De acuerdo con los *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda* (INEI, 2007), la población económicamente activa de más de 14 años está conformada por 43,043 personas en total. De esta población, la gran mayoría (35,595) habita en zonas rurales. Estos valores, aunque hayan ido en aumento hasta el año 2014, no han variado en cuestión porcentual. Lamentablemente, la mayoría de la PEA de San Ignacio sigue ocupando las áreas rurales, lo que imposibilita el mejoramiento a gran escala del ámbito empresarial. Asimismo, otro factor negativo clave para este pilar en San Ignacio

es la falta de tecnología que se usa para los productos agrícolas, en su mayoría artesanales, lo que trae como consecuencia la falta de innovación en las empresas, las cuales tienen que continuar laborando de forma retrógrada.

**Pilar economía.** Este pilar mide lo siguiente: (a) el tamaño de la economía regional, (b) la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, (b) el nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones, (d) la diversificación de su oferta, y (e) la capacidad de generar empleo (Benzaquen et al., 2010). Si bien San Ignacio aún presenta muchas dificultades para lograr un crecimiento sostenido, puede obtener buenos valores en términos económicos. Esto es debido a que es un gran productor de café, cacao y arroz cáscara, y a que estos se exportan a mercados internacionales.

Por otro lado, el sector financiero de la región también ha registrado un importante crecimiento en los últimos años, junto a la mayor actividad económica, tal como se muestra en la Tabla 44. Así, se observa que el nivel de profundización financiera del crédito, medido por la ratio colocaciones/VAB, se incrementó de 9,2% en el 2007 a 18,3% en el 2015. A esto, se suma un creciente número de oficinas, que pasó de 50 a 113 en los años mencionados (BCRP, 2016b).

Tabla 43

*Indicadores del Sector Financiero en Cajamarca.*

Provincia	2007	2015
Depósitos Cajamarca/Depósitos Perú (%)	0.8	0.6
Colocaciones Cajamarca/Colocaciones Perú (%)	1.0	1.1
Colocaciones/VAB (%)	9.2	18.3
Número de oficinas	50.0	113.0
Empresas bancarias	14.0	48.0
Instituciones no bancarias	36.0	65.0

*Nota.* Tomado de “Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica-Agosto 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>

**Pilar gobierno.** Este pilar evalúa lo siguiente: (a) los recursos de los que dispone una región, (b) el nivel de autonomía fiscal, (c) la calidad del gasto, y (d) el sistema de seguridad y justicia (Benzaquen et al., 2010). San Ignacio, como todas las provincias de Cajamarca, recibe millones por el Canon que ingresa a esta región. Sin embargo, este presupuesto designado a San Ignacio no ha sido debidamente utilizado, inclusive no fue ejecutado en años anteriores al 100%. Por otro lado, el alcalde de San Ignacio se ha visto envuelto en una denuncia, la cual lo mantiene suspendido de su rol como alto funcionario público.

**Pilar personas.** Este pilar analiza lo siguiente: (a) la competitividad de la educación escolar y superior, (b) los logros educativos, (c) la formación laboral, y (d) el acceso a los servicios de salud (Benzaquen et al., 2010). De acuerdo con los resultados de últimos censos en educación, se observa una baja asistencia a los colegios por parte de la población de San Ignacio. Asimismo, en la evaluación censal de estudiantes, formulada el año 2010 por el Ministerio de Educación, el nivel de rendimiento tanto en comprensión lectora como en matemáticas es bastante bajo. Por otro lado, en los ámbitos de servicios de salud y formación laboral, no se presenta una situación tan positiva.

**Pilar infraestructura.** Este pilar evalúa la capacidad de la región con respecto a lo siguiente: (a) la generación de energía, (b) la red vial, (c) el transporte, (d) la infraestructura para el turismo, y (e) la red de comunicaciones (Benzaquen et al., 2010). Por otra parte, la debilidad del Estado Peruano en los factores de infraestructura, principalmente en la red vial, afecta definitivamente a la provincia. Se carece de una carretera que facilite el comercio.

Asimismo, dentro del análisis competitivo de San Ignacio, también se incluye lo siguiente: (a) la innovación tecnológica, (b) el aprovechamiento de los recursos y de la biodiversidad, y (c) la imagen que proyecta hacia el mundo como atracción turística nacional e internacional. De acuerdo con el BCRP (2016b), la región Cajamarca es competitiva porque existen tres espacios económicos que se diferencian: (a) la zona norte se especializa en la

actividad agrícola, específicamente en cultivos de café, arroz y cacao; (b) la zona centro se enfoca en la actividad agrícola y, adicionalmente, en la actividad pecuaria; y (c) la zona sur se concentra en la ganadería y minería, y presenta un amplio desarrollo del sector servicios y comercio como consecuencia de los encadenamientos con la actividad minera.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Ignacio**

Debido al poco desarrollo de la provincia, San Ignacio no ha ganado mucha competitividad por la falta de capacidad del recurso humano. La corrupción en las instituciones públicas y la carencia de inversión han ocasionado que no sea una provincia con mucha atención externa. Para revertir la situación, se necesita mejorar la productividad agrícola y las zonas turísticas, de tal manera que exista una mayor rentabilidad y mejora de la calidad de vida de la población para lograr ser una provincia atractiva para los mercados. Las ventajas competitivas con las que la provincia cuenta para conseguir este objetivo son las siguientes: (a) poseer una gran biodiversidad, (b) ser una provincia dedicada exclusivamente a la actividad agrícola, (c) tener zonas de reservas naturales, (d) mantener una interacción cultural permanente con sus comunidades nativas, (e) contar con potenciales zonas turísticas por exhibir, (f) mejorar las vías de acceso con el apoyo del gobierno central, y (g) ostentar un clima variado que favorece a la producción agrícola.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Ignacio**

En esta sección, se realiza un análisis de la productividad de la provincia de San Ignacio. Para ello es necesario hacer una retrospectiva sobre el mejoramiento de su rentabilidad. Inicialmente, se propone la implementación de un clúster para la mejora de la calidad y del rendimiento del maíz. De esa manera, este producto ingresará a nuevos mercados con más fuerza y representación. En un futuro, considerando la proyección de la competitividad de la provincia, armar clústeres para otros productos agrícolas originarios de

la provincia sería la complementación de todo el desarrollo planificado. De la misma forma, un clúster turístico promocionará y comercializará mejor los servicios y productos ofrecidos, generando un mayor flujo de turistas, dando como resultado mayor rentabilidad para las empresas de la zona.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El plan estratégico proyecta agrupar algunas de las principales actividades económicas de la provincia de San Ignacio en clústeres, como la producción del maíz por ejemplo. Para el futuro, se busca maximizar la competitividad de la provincia, a través de clústeres turísticos y de otros productos agrícolas. Para esto se consideran muchos factores favorables; entre estos, se señalan los siguientes: (a) el poder de negociación como una mejor representación, (b) el acceso a los mercados globales, (c) la mejor gestión del conocimiento y apoyo entre los productores del clúster, (d) la óptima capacidad de respuesta, (e) un ambiente más adecuado para hacer frente a la competencia, entre otros factores.

#### **9.5 Conclusiones**

Se concluye que la provincia de San Ignacio no presenta una posición competitiva fuerte, debido a los problemas que arrastra desde hace varios años. Se necesita revertir la situación para hacer de esta una provincia atractiva frente a los mercados locales y globales. Es importante aprovechar las ventajas competitivas con que cuenta la provincia e implementar estrategias adecuadas que permitan desarrollarla, implementando los clústeres necesarios, atrayendo inversión, aplicando innovación y mejorando los procesos internos.

Para conseguir ser una provincia con una gran posición competitiva, es primordial tomar en cuenta las ventajas competitivas de la provincia de San Ignacio. De ese modo, se logrará alcanzar una diferenciación, y así se agregará valor a los productos ofrecidos frente a la competencia. De esta manera, el nivel de competencia de la provincia aumentará colocándola en una buena posición de competitividad.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) muestra el resumen de los aspectos más importantes del trabajo efectuado durante el proceso estratégico. Esta tabla es muy importante, puesto que facilita la visualización de todo el proceso y posibilita la realización de los reajustes necesarios para poder cumplir con todos los objetivos. A continuación, en la Tabla 45, se presenta el Plan Estratégico Integral de San Ignacio.

### 10.2 Conclusiones Finales

Después del análisis realizado a San Ignacio, se extraen las siguientes conclusiones:

1. San Ignacio cuenta con diversidad de recursos agrícolas como el arroz, café, maíz amarillo duro, plátano y yuca. Por ello, a través de la adquisición de nuevas tecnologías, la mejora de procesos agrícolas y los programas de capacitación, se espera incrementar los rendimientos de los cultivos y así mejorar la rentabilidad de los productos. Esto permitirá mejorar las condiciones de vida de los agricultores de la zona.
2. San Ignacio cuenta con una alta producción de café de calidad, lo que le permitirá crear una marca única de café. Para ello se desarrollará el mejoramiento de la calidad del grano a través de los centros de investigación. La marca será lanzada mediante campañas publicitarias a nivel nacional e internacional.
3. Debido a la importancia de la producción agrícola en la economía de San Ignacio, se ha considerado necesario la implementación de un centro de formación técnica especializado. Los campesinos se formarán en el manejo de tierras, siembra, cosecha y control de plagas. Así, asegurarán el ingreso anual por producción de los productos agrícolas.

4. San Ignacio posee zonas ecológicas y turísticas, las que se aprovecharán para promover proyectos de turismo vivencial. Se realizarán campañas promocionales a nivel nacional e internacional que permitan mostrar los atractivos turísticos de la provincia. De esta manera, se explotarán los diferentes sistemas endémicos como la biodiversidad.
5. En San Ignacio, existe el desarrollo de la micro y pequeña empresa. Esta oportunidad será aprovechada mediante la creación de alianzas con empresas privadas y/o alianzas estratégicas para la generación de proyectos de inversión. De ese modo, se incrementarán las operaciones conexas a la actividad turística.
6. La implementación de proyectos de energías renovables suplirá la poca cobertura de electrificación que tiene San Ignacio. Para esto se adquirirán paneles solares. Esto permitirá cubrir una probable escasez de energía frente a la futura industrialización agrícola de la provincia.
7. En San Ignacio, existe un alto índice de analfabetismo. Por lo tanto, la participación de la empresa privada en procesos de alfabetización se hace necesaria. Para ello se adquirirá ordenadores especializados y módulos especiales, a los cuales tendrá acceso la población.
8. En San Ignacio existe un delimitado acceso y poco aprovechamiento de la tecnología. Es importante la cooperación entre asociaciones agrícolas para poder obtener facilidades en la adquisición de tecnología e infraestructura. Por tal motivo, se implementará un clúster para la mejora de la calidad y el rendimiento del maíz. De esta manera, se obtendrá una mejor representación en la adquisición de diversos recursos.
9. Al igual que en todo el país, en San Ignacio también existe delincuencia. Pese a ser un tema de inseguridad, es necesario crear conciencia en la población por medio de

- la difusión de valores éticos y morales. Las campañas de concientización y orientación para la población en general ayudarán a crear un ambiente más seguro y estable. De esta forma, San Ignacio se convertirá en una comunidad vinculada.
10. En San Ignacio, existe disponibilidad de población joven, quienes buscan ganarse la vida a cualquier medio. En algunos casos, optan por la delincuencia. Para enfrentar el problema, estos jóvenes serán colocados en diferentes programas de orientación y reinserción laboral. Se crearán nuevas oportunidades para ellos a través de los diversos proyectos agrícolas y de turismo que se implementarán en la provincia.
  11. La producción del arroz abastece al mercado local de San Ignacio. Es necesario mejorar su calidad. Ante ello, se adquirirá tecnología y se contará con capacitación para innovar el proceso productivo. Asimismo, para su ingreso a nuevos mercados y exportar el producto, se designará un representante del sector entre las asociaciones existentes, quien participará en diversas ferias alimentarias internacionales. De esta manera, el producto será expuesto para su futura comercialización en el extranjero.
  12. San Ignacio recibe un presupuesto anual designado por el gobierno central. Este presupuesto contribuirá con la implementación de muchos de los objetivos propuestos. Sin embargo, debido a su categoría de provincia ecológica, la disponibilidad de sus recursos provenientes del canon minero son limitados, por lo tanto, se hace necesaria la participación de otros sectores.

Tabla 44

Matriz PEI de la Provincia de San Ignacio.

Misión	Visión						Principios cardinales	Valores			
	Al año 2027, San Ignacio tendrá un desarrollo económico basado en la explotación de su agricultura, y será un destino turístico sostenible y productivo, que consolide a la comunidad vinculada con un alto nivel de educación.										
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6					
<b>Intereses Organizacionales</b> 1. Potenciar las actividades agrícolas 2. Incrementar el turismo 3. Mejorar el Índice de Competitividad de la Región 4. Aumentar la seguridad ciudadana 5. Mejorar el nivel de educación de la población	Al 2027, el ingreso anual por producción de café será de US\$ 150'386,000. El ingreso anual fue de US\$ 52'037,000 al 2016.						1. Influencia de terceras partes	1. Integridad			
	Al 2027, el ingreso anual por producción de arroz será de S/ 102'092,000. El ingreso anual fue de S/ 43'856,000 al 2016.								2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	2. Transparencia 3. Compromiso moral y ético 4. Sostenibilidad	
FO1	X	X	X				5. Interculturalidad	5. Innovación			
FO2	X								<b>Políticas</b>	<b>Código de Ética</b>	
FO3					X	X	Todas las actividades económicas deben ser sostenibles en el tiempo.	1. Conocer, comprender y cumplir todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú, reconociendo al poder judicial o al sistema de arbitraje, como instancias válidas frente a cualquier conflicto o divergencia.			
FO4					X	X			Respeto a la diversidad cultural	2. Conservar el medio ambiente, cuidando su biodiversidad	
FO6	X						Facilidad en el uso de las tierras	3. Rechazar todo acto de corrupción.			
FO7	X	X	X			X			Promoción de campañas de parte del privado y el gobierno	4. Adecuar la distribución de los recursos priorizando los sectores más necesitados.	
FA1	X	X	X				Transparencia en las actividades a desarrollarse	5. Respetar el legado cultural preservando la identidad nacional.			
FA2	X	X	X		X	X			Incentivo para los actores envueltos	6. Promover el respeto, integración, relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés.	
DO1	X	X	X			X	<b>Tablero de Control</b>	7. Velar por la seguridad de los ciudadanos.			
DO2	X	X	X						8. Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y ser solidarios con la comunidad.	8. Propiciar la formalidad, la generación de empleo, y ser solidarios con la comunidad.	
DO3					X	X					
DA3	X	X	X		X						
DA4							X				
DO4		X	X								
<b>Misión</b> Promover el crecimiento y rentabilidad de la agricultura, fomentando el desarrollo de la industria en la provincia y posicionándose como un destino turístico sostenible, que muestra la belleza de San Ignacio salvaguardando su ecología. El desarrollo de la provincia se soporta en el uso de los recursos tecnológicos y la consolidación de su identidad cultural, fomentando la inclusión social, el compromiso y la vinculación con la comunidad, cuyas actividades están basadas en normas, valores y principios éticos para lograr así el bienestar esperado de la población.	OCP 1.1: A partir del 2018, el crecimiento anual del ingreso por producción de café será gradual hasta lograr un crecimiento de 180.0% al 2027.	OCP 1.6: Al 2022, se habrá ejecutado 3 proyectos de inversión para proseguir con el crecimiento, mejora de calidad y reduciendo costos de producción del café orgánico.	OCP 2.1: A partir del 2020 el rendimiento del arroz será de 10 TON/ Ha. Al 2015 el rendimiento es de 7.1 TON/ha. Nivel de crecimiento: 1 TON/ Ha por año.	OCP 3.1: Desde el 2021 Al 2027, el rendimiento del maíz será de 7 TON/ha. Al 2015, el rendimiento fue de 3.3 t/ha. El nivel de crecimiento será de 1 TON/ha por año.	OCP 4.1: Al año 2025, Ubicar a San Ignacio en la lista de los 25 destinos turísticos preferidos de América Latina según Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del World Economic Forum.	OCP 5.1: Desde el 2017, se genera una conciencia sobre la importancia de los valores éticos y morales en la comunidad de San Ignacio.	OCP 6.1: Al 2017, la reducción del analfabetismo mediante la construcción de estructuras técnico-administrativas, mediante alianzas de empresas privadas y asociaciones.	1 Perspectiva Financiera 2 Perspectiva del Cliente 3 Perspectiva Interna 4 Aprendizaje de la Organización			
	OCP 1.2: Al 2019 se mejorará la calidad del café a través de investigación y desarrollo de tecnologías.	OCP 1.7: Al 2023, se habrá generado una reducción de 10% del costo total para producir el grano de café orgánico.	OCP 2.2: Entre 2017 y el 2022, mejorar la calidad del arroz en un 100% durante el proceso de siembra y cultivo del grano, para que sea un producto superior y competitivo.	OCP 3.2: Entre el 2017 y el 2022, existirán cambios en la capacidad productiva, en el manejo de la tierra, siembra, cosecha y control de plaga para los campesinos.	OCP 4.2: Al 2019, incrementar en 200% la apertura de oficinas de empresas nacionales e internacionales de turismo, incluido el de tipo vivencial.	OCP 5.2: A partir del 2017, la comunidad de San Ignacio tendrá un entorno y condiciones de vida que propicien la salud mental y modos de vida saludables.	OCP 6.2: Desde el 2017, existirán herramientas intelectuales y actitudes comprometidas para asesorar el proceso de alfabetización en San Ignacio. Ritmo de avance: Participación de 10 alfabetizadores por año.		5. Respetar el legado cultural preservando la identidad nacional.		
	OCP 1.3: Al 2020 se exportará el 100% del café "San Ignacio" como producto final, generando valor agregado a la materia prima que es el grano de café.	OCP 1.8: Entre el 2024 y el 2026 se implementará un centro de investigación e innovación para cultivos agrícolas. Ritmo de avance desde el 2022, 6 meses para la ingeniería, 6 meses de licitación, 1 año de construcción.	OCP 2.3: Al 2023, lanzar al mercado un producto propio con la marca de "Arroz San Ignacio".	OCP 3.3: A partir del 2018, se desarrollarán nuevos mercados para el maíz, donde se colocarán la nueva producción.	OCP 4.3: Para el año 2025, Iniciar la operación de 3 prestigiosos hoteles de cadenas internacionales en la provincia.	OCP 5.3: Desde el 2019, en base a la demanda de servicios turísticos ofrecidos, 90 personas serán orientadas y reinsertadas laboralmente.	OCP 6.3: Desde el 2017, se transformarán las prácticas educativas en el proceso de alfabetización para combatir el analfabetismo mediante la entrega de 7,700 ordenadores a 8,500 personas. Ritmo de avance: Se entregarán 770 ordenadores por año.			6. Promover el respeto, integración, relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés.	
	OCP 1.4: Al 2021 el café "San Ignacio" logrará liderar en los mercados internacionales y tendrá presencia plena.		OCP 2.4: A partir del 2019, industrializar la producción de arroz. El ritmo de avance será de un molino cada dos años.	OCP 3.4: Al 2021, se implementará un clúster para la mejora de calidad y el rendimiento del maíz.	OCP 4.4: Entre el 2017 al 2021, Se habrá terminado, en la provincia, con la construcción de 6 de los mejores parques turísticos culturales, y de recreación a nivel nacional.		OCP 6.4: Desde el 2020, desarrollarán competencias de lectura y escritura sencilla en adultos mediante la entrega de 1,400 materiales de lectura. Ritmo de avance: Dos paquetes de 200 por año.				7. Velar por la seguridad de los ciudadanos.
	OCP 1.5: Al 2021 se habrá especializado técnicamente en agricultura y turismo a los agentes involucrados.		OCP 2.5: Entre el 2023 y 2027, lograr la colocación del 100% de arroz de la provincia en los países de la comunidad andina y otros nichos de mercado orgánicos y/o con valor agregado.	OCP 3.5: Desde el 2018 incrementar la oferta de maíz ampliando la frontera agrícola en 5% del área sembrada por año.	OCP 4.5: Al 2024, iniciar la operación de dos centros comerciales en la provincia. En la actualidad no existe ninguno.						
<b>Recursos Asignados</b> Tierras mejoradas, capacitación a campesinos, recursos tecnológicos, maquinas secadoras de café, paneles solares, especialistas en registro de marcas, empresas de marketing especialistas en lanzar nuevos productos, estudios de mercado, terreno para centro de investigación, especialista en cultivo del café, recursos humanos, maquinaria de siembra, cosecha, gobierno local y regional, presupuesto, campaña publicitaria, desarrolladores de software, equipos de cómputo, transporte, maquinaria para industrializar el proceso del arroz, asesores expertos en cultivo de arroz, expertos en mejoramiento del grano, agencias de viajes que provea pasajes, paquetes para participar en ferias, expertos en cultivo de maíz, expertos en desarrollo de semillas, institutos técnicos, centros de distribución, apoyo de Mincetur, Ministerio de Educación, de SERNANP, infraestructura turística a nivel de las familias, psicólogos, materiales didácticos, ordenadores especializados para personas analfabetas, presupuesto.											
<b>Estructura Organizacional</b> Alcalde, Gerencia Municipal, Subgerencia de Administración, Subgerencia de Gestión y Desarrollo, Sub Gerencia Tributaria, Subgerencia de Gestión de Talento y Comunicaciones, Subgerencia de Infraestructura, Subgerencia de Saneamiento, Salubridad y Salud, Subgerencia de Desarrollo y Bienestar, Subgerencia de Innovación											
<b>Planes Operacionales</b>											

Existe la necesidad de establecer alianzas promovidas por la municipalidad provincial, el gobierno central y algunos organismos externos. Estas permitirán obtener un crecimiento y desarrollo regional en San Ignacio. De esta manera se potenciarán sus productos agrícolas más importantes y sus atractivos turísticos, consiguiéndose aumento de rentabilidad y bienestar para la población.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Entregar el presente plan estratégico a las autoridades de la provincia para implementar las estrategias estipuladas, dándole mayor prioridad a las retenidas y posteriormente a las de contingencia, realizando el debido seguimiento y control de la ejecución, el cual puede ser afecto a un ciclo de mejora continua de acuerdo a como vaya cambiando el entorno.
2. Incentivar en la provincia de San Ignacio la industria del café, arroz, maíz, entre otros; toda vez que tienen ventajas comparativas, que le permitirían ser un polo de desarrollo agrícola de la región Cajamarca y a nivel nacional.
3. Alinear el plan estratégico de la provincia de San Ignacio con el de la región, ya que ambos buscan el desarrollo de la población cajamarquina y mejorar sus condiciones de vida.
4. Conseguir los objetivos de corto plazo, basándose en los recursos necesarios para su implementación.
5. El café orgánico producido en la provincia de San Ignacio posee ventajas debido a las condiciones de tierra y climáticas que ofrece la provincia. Esto debe reforzarse con la utilización de tecnologías que permitan lograr un producto de mejor calidad, automatizando los procesos poscosecha.
6. La explotación de los principales productos de la provincia (el café, el arroz el maíz) debe consolidarse con la participación de diferentes empresas y ONG. Por lo

- tanto, se deben buscar alianzas estratégicas con estas entidades.
7. La biodiversidad, ecosistemas y centros turísticos presentes en la provincia deben aprovecharse para el desarrollo de la actividad turística para hacer más atractiva y conocida la provincia. Para ello se debe considerar la creación de parques turísticos y fomentar la participación de la actividad privada.
  8. Incluir a las familias de la provincia en el desarrollo de alternativas turísticas vivenciales, que les permitan obtener ingresos permanentes para asegurar su prosperidad.
  9. Implementar un centro de formación especializado en las competencias que la futura industria requerirá, a fin de promover la competitividad de la mano de obra de la provincia.
  10. Se deberá promover la capacitación de los campesinos para mejorar los rendimientos por hectárea en otros cultivos, como el arroz y el maíz amarillo duro.
  11. Las comunidades indígenas no pueden quedar de lado. Por lo tanto, se debe promover procesos de inclusión, desarrollando proyectos turísticos hacia estas zonas que permitan difundir su cultura.
  12. Se deben generar productos con valor agregado derivados del café, que puedan comercializarse a nivel nacional que permitan afianzar la marca propia de la provincia.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de San Ignacio**

La provincia de San Ignacio presenta un escenario optimista para desarrollarse tanto económica como socialmente. Estas mejoras brindarán un bienestar social a la población, así como una mejora sustancial a nivel competitivo, la cual iniciará en la región Cajamarca y, posteriormente, pasará a nivel nacional. Para lograr obtener este futuro escenario optimista, es necesario adoptar el plan estratégico presentado, de manera que pueda virar el actual

camino y visión cortoplacista de desarrollo. Es necesario proseguir un rumbo con diversos motores de desarrollo económico y social, y con una visión de largo plazo, que es la mejor manera de realmente generar cambios y estar a la altura exigida por la creciente competitividad mundial. A pesar de ser grandes productores, se requiere trabajar en conjunto con otras provincias solidas en producción del país, a fin de obtener un resultado óptimo para poder llegar a nuevos mercados internacionales y que este logro sea sostenible en el tiempo.



## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Competitividad del país*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/iii-competitividad-del-pais/18-busqueda-de-la-competitividad-productividad-y-formalizacion-de-la-actividad-economica/> /
- AGRODATAPERU. (2017). *Maíz amarillo Perú importación 2017 enero*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/02/maiz-amarillo-peru-importacion-2017-enero.html/0maiz2-3>
- Almeida, A. (2016). Conozca las empresas latinoamericanas que lideran la globalización: vea el Ranking Multilatinas 2016. La mirada sigue afuera. *América Economía Intelligence* Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>
- Almeida, C. (s/f). *Colombia y Brasil, dos exportadores de café*. Recuperado de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/213-competitividad-internacional-en-la-produccion-decafe>
- Año 2017: Así se moverá la producción de café en el Perú. (2017, 06 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/ano-2017-asi-se-moveria-produccion-cafe-peru-noticia-1966339?ref=flujo\\_tags\\_518966&ft=nota\\_8&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/ano-2017-asi-se-moveria-produccion-cafe-peru-noticia-1966339?ref=flujo_tags_518966&ft=nota_8&e=titulo)
- Asbanc prevé que otorgamiento de créditos bajará de ritmo este año. (2017, 05 de Abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/asbanc-preve-que-otorgamientos-creditos-bajara-ritmo-este-ano-2186659>.
- Así varió la competitividad del Perú según Ranking IMD Centrum. (2016, 30 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/asi-vario-competitividad-peru-segun-ranking-imd-centrum-noticia-1905447/20>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Cajamarca: Síntesis de actividad económica agosto 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2016/sintesis-cajamarca-08-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Caracterización del Departamento de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Cuadros anuales históricos. Producto Bruto Interno desde 1950 e Inflación desde 1991*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadísticas/cuadros-anuales-historicos.html>.
- Banco Mundial [BM]. (2007). *Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen\\_Ejecutivo\\_FINAL\\_publicado\\_corregido\\_Junio\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf)
- Banco Mundial [BM]. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Valdivia, C., & Zegarra, L. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Berganza, I., & Purizaga, J. (2011). *Migración y desarrollo. Diagnóstico de las migraciones en la zona norte de Perú. Regiones de Tumbes, Piura, Cajamarca y Lambayeque*. Lima, Perú: Fondo editorial de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Recuperado de <http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2013/03/Migracion-y-Desarrollo.pdf>
- Bonifaz, J. L., Urrunaga, R., Aguirre, J., & Urquiza, C. (2015). *Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025. Un plan para salir de la pobreza*. Lima, Perú: AFIN. Recuperado de [http://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/02ffe-afin-](http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/02ffe-afin-)

estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf

- Café La Nacional. (2017). *Café Mexicano para empresas y hogar*. Recuperado de <http://www.cafelanacional.com/nosotros/proceso-de-produccion-del-cafe/>
- Cann, O. (2016). *¿Qué es la competitividad?*. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carbajal, X. (2014). *Proceso productivo del arroz*. Recuperado de <https://prezi.com/ildj075dke67/proceso-productivo-del-arroz/>
- Caretas. (2010, 11 de noviembre). Porter el aguafiestas. *Caretas*, (2155), 56-60. Recuperado de <http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&idE=905&idS=574>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centrum Católica (Primera Ed.). *Rutas hacia un Perú Mejor. Qué hacer y cómo lograrlo* (pp. 27-43). Lima, Perú: Aguilar
- CENTRUM Católica Graduate Business School [CENTRUM Católica]. (2016). *Índice de Competitividad Regional en el Perú 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)
- Chávez, C. (2015). *Caracterización de la agricultura en Cajamarca*. Recuperado de <https://prezi.com/ay4gypvayrma/13-caracterizacion-de-la-agricultura-en-cajamarca/>
- China: La debilidad de un gigante y su efecto en el Perú. (2016, 20 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/china-debilidad-gigante-y-sus-cinco-efectos-peru-2152978>
- Cinco lugares para disfrutar del turismo vivencial. (2013, 19 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/vida21/cinco-lugares-disfrutar-turismo-vivencial-2113206>

- Colombia teme caída de producción de café en el 2017 por nubosidad. (2017, 07 de julio). *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-teme-caida-de-produccion-de-cafe-en-el-2017-por-nubosidad-2523638>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017). *Informe mensual de exportaciones: Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2013). *Informe mensual de exportaciones: Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Congreso Nacional de la República. (2007). *El cooperativismo cafetalero en el Perú: Futuro y presente*. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/recomendacion\\_193/documentos/JuntaNacional-Cafe.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/recomendacion_193/documentos/JuntaNacional-Cafe.pdf)
- Consejo Internacional de Granos [CIG]. (2017). *El Consejo Internacional de Granos estima la producción mundial de arroz*. Recuperado de <http://arroz.com/tags/produccion-mundial>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016a). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica-CTI*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016b). *Programa Nacional Transversal de Tecnologías de la Información y Comunicación 2016-2021*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/programas-nacionales/item/222-programa-de-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion>

Constitución Política del Perú. (1993). Capítulo I: Del Estado, la Nación y el Territorio.

Artículo 44. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

Cooperativa Agraria Cafetalera CASIL Ltda. [CASIL Ltda]. (2012). *Cooperativa Agraria Cafetalera Casil LTDA*. Recuperado de

[http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/presentacion\\_cac\\_casil\\_ltda\\_socodevi\\_.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/presentacion_cac_casil_ltda_socodevi_.pdf)

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

Dato que preocupa. (2017, 03 de abril). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/opinion/editorial-dato-que-preocupa-2186432>

De Bernardi, L. (2017). *Perfil del mercado de arroz*. Recuperado de

<http://www.agroindustria.gob.ar/new/0->

[0/programas/dma/granos/Perfil%20de%20Mercado%20de%20Arroz%202017.pdf](http://www.agroindustria.gob.ar/new/0-0/programas/dma/granos/Perfil%20de%20Mercado%20de%20Arroz%202017.pdf)

De la bonanza a la crisis, un siglo de economía cafetera. (2103, 27 de febrero). *El*

*Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/de-bonanza-crisis-un-siglo-de-economia-cafetera-articulo-407222>

Díaz, J., & Kuramoto, J. (2010). *Evaluación de políticas de apoyo a la innovación en el Perú*.

GRADE. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Estudio\\_Background\\_Spanish\\_version13072010.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Estudio_Background_Spanish_version13072010.pdf)

Economía peruana crecería 4.8% en el 2007, según MEF. (2016, 28 de agosto). *Semana*

*Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/198304-economia-peruana-creceria-4-8-en-el-2017-segun-el-mef/>

Elías, A. y Díaz, L. (2014). *Proceso productivo del arroz*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/234591490/Proceso-Productivo-del-Arroz>

- EnPerú. (2017). *Departamento de Cajamarca. ¿Cómo llegar?* Recuperado de <http://www.enperu.org/como-llegar-a-cajamarcas-datos-utiles-de-cajamarca-info-util-vias-de-acceso.html>
- Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Espinoza, C. (2011). *Jaén y San Ignacio la ruta del café*. Recuperado de <http://sanignacio-peru.blogspot.pe/>
- Expo Café. (2016). *Café peruano*. Recuperado de <http://www.expocafeperu.com.pe/CafePeruano.ph>
- Faical-San Ignacio-Cajamarca. (s.f.). *Dios Faical*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/jhodyg/faikal-sanignacio-cajamarca>
- Gligo, N. (1987). *Política, sustentabilidad ambiental y evaluación patrimonial. Pensamiento iberoamericano*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2045855>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2009). *Estrategia regional de biodiversidad de Cajamarca al 2021*. Recuperado de [http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/planes/documentos/estrategia\\_biodiversidad\\_cajamarca\\_al\\_2021.pdf](http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/planes/documentos/estrategia_biodiversidad_cajamarca_al_2021.pdf)
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2010). *Plan de desarrollo regional concertado*. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificación/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2016a). *Plan Operativo Institucional POI- 2016*. Recuperado de [http://www.educacioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos\\_planes/paginabasica3/POI\\_DRE\\_2016\\_Final.pdf](http://www.educacioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos_planes/paginabasica3/POI_DRE_2016_Final.pdf)

- Gobierno Regional de Cajamarca. (2016b). *Provincia San Ignacio celebra de 50 años de creación política*. Recuperado de:  
[http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/noticias/documentos/NOTA-DE-PRENSA-N%C2%BA-091-2015-GR.CAJDC\\_.RR\\_.PP\\_.%20\(1\).pdf](http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/noticias/documentos/NOTA-DE-PRENSA-N%C2%BA-091-2015-GR.CAJDC_.RR_.PP_.%20(1).pdf)
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2016c). *Plan regional de seguridad ciudadana 2016*. Recuperado de:  
<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/planes/documentos/PLAN%20REGIONAL%20SEGURIDAD%202016.pdf>
- Google Maps. (2017). *San Ignacio - Cajamarca*. Recuperado de Recuperado de  
<https://www.google.com.pe/maps/place/San+Ignacio/@-5.0689619,-79.5450924,9z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91b56722a6471e19:0x3573626cdc3d928b!8m2!3d-5.1454968!4d-79.0056496>
- IMD World Competitiveness Center [IMD]. (2016). *The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard*. Recuperado de <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/scoreboard-2016.pdf>
- Indacochea, A., Ascensio, O., Carranza, F., De los Ríos, L., & Wendorff, J. (2005). *Junín Competitivo: valle del Mantaro*. Lima, Perú: Páginas del Perú SAC.
- INEI: Inflación en Lima Metropolitana se elevó 1.30% en marzo, su máximo en 19 años. (2017, 03 de Abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-inflacion-lima-metropolitana-se-elevo-130-marzo-su-maximo-19-anos-2186357>
- Infobosques. (2007). *Plan Estratégico Forestal al 2017 para la provincia de San Ignacio*. Recuperado de <http://www.infobosques.com/descargas/biblioteca/5.pdf>
- Infraestructura en el Perú: La base del desarrollo a largo plazo. (2016, 02 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>.

- Instituto Geográfico Nacional [ING]. (2011). *Departamento de Cajamarca – Atlas Perú*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-cajamarca-atlas-del-peru>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Cajamarca. Compendio estadístico departamental 2009*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0834/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0834/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Octubre-noviembre y diciembre*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Producto Bruto Interno por departamentos. Cajamarca. 2007-2015*. Recuperado de <http://www.solucionespracticas.org.pe/gestion-ambiental-de-un-ecosistema-fragil-los-bosques-nublados-de-san-ignacio-cajamarca-cuenca-del-rio-chinchipe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Principales indicadores*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/#url>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Informe técnico N°1. Producto Bruto Interno trimestral*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2017). *PNIA en maíz*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/maiz>.

- Junta Nacional del Café [JNC]. (2017a). *Estadísticas 2016*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/recursos/servicios/estadisticas/compendio-de-estad%C3%ADsticas>
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2017b). *Café: exportaciones enero – abril 2016 - 2017*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/recursos/servicios/estadisticas/compendio-de-estad%C3%ADsticas>
- La industria del café discute su futuro en foro mundial de productores. (2017, 11 de Julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/industria-cafe-discute-su-futuro-foro-mundial-productores-2194732>
- Ley 10027. Ley elevando al rango de ciudad Las Villas de San Ignacio y Bellavista, de la provincia de Jaén. Congreso de la República del Perú (1944).
- Ley 15560. Ley creando la provincia de San Ignacio en la región Cajamarca. Congreso de la República del Perú (1965).
- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 30518. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2016).
- Llerena, C., Cruz-Burga, Z., Durt, É., Marcelo-Peña, J., Martínez, K., & Ocaña, J. (2010). *Gestión ambiental de un ecosistema frágil. Los bosques nublados de San Ignacio, Cajamarca, cuenca del río Chinchipe*. Perú, Lima: Soluciones Prácticas. Recuperado

de <http://www.solucionespracticas.org.pe/gestion-ambiental-de-un-ecosistema-fragil-los-bosques-nublados-de-san-ignacio-cajamarca-cuenca-del-rio-chinchi>

Medina, M. (s.f.). *Plan provincial de adaptación al cambio climático. Enfoques de conservación sostenibles en ecosistemas prioritarios (SCAPES) cordillera real oriental. Conservación y adaptación 2009-2014*. CARE Perú. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/documentos/plan-provincial-adaptacion-cambio-climatico>.

Mendoza, W., & Gallardo, J. (2011). *Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca*. Lima. Perú. Ediciones Print.

Minagri: Perú es el segundo exportador mundial de café orgánico. (2015, 16 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010). *Diagnósticos de problemas y conflictos en la gestión de los recursos hídricos de la cuenca del río Chichnipe – Chamaya*. Recuperado de [http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/estudio\\_final\\_2011-chinchi-chamaya\\_0.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/estudio_final_2011-chinchi-chamaya_0.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016a). *Evolución de precios*. Recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/evol-precios->

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *Región Cajamarca: Informe final estudio de caracterización del potencial genético del cacao en el Perú. (2008)*. Recuperado de [http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgpa/documentos/estudio\\_cacao/4\\_3\\_2cajamarca\\_informe\\_final.pdf](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgpa/documentos/estudio_cacao/4_3_2cajamarca_informe_final.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Boletín de maíz amarillo duro 2017*.

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-maiz-amarillo-duro/maiz-2017>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017, 16 de Agosto). *SISAP, arroz elaborado abastecimiento y precios*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-de-arroz/arroz-2017>

Ministerio de Cultura. (s.f.). *Base de datos de pueblos indígenas u originarios*. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/awajun>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco*. Recuperado de

[https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2007). *Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticaestadísticas/pol\\_econ/cuadro60.xls](https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticaestadísticas/pol_econ/cuadro60.xls)

Ministerio de la producción [PRODUCE]. (2011). *Plan nacional para la productividad y competitividad de las MIPES 2011-2021 (propuesta para consulta)*. Recuperado de

<http://www.munisagnacio.gob.pe/Transparencia/Transparencia%20Institucional.htm>

Moody's reduce a 2.6% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017.

(2017, 02 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-reduce-26-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2196671>

Municipalidad Provincial de San Ignacio [MPSI]. (2013). *Manual de organización y*

*funciones*. Recuperado de <http://www.munisagnacio.gob.pe/index.php/mof-mepsi-2013>

Municipalidad Provincial de San Ignacio [MPSI]. (2017). *Notas de prensa*. Recuperado de

<http://www.munisagnacio.gob.pe/index.php/concejo-provincial-aprobo-por-unanimidad-plan-de-desarrolllo-concertado-local-2017-2021>

Municipalidad Provincial de San Ignacio [MPSI]. (2017b). *Organigrama Institucional*.

Recuperado de

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

Ordinola, J. (2011). *Proyecto: “Desarrollo rural agroecológico con pequeños productores de Café-San Ignacio-Cajamarca” del 2002 al 2008*. Recuperado de

<Phttps://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/05/9-experiencia-cafe-san-ignacio-final-1.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2017).

*Seguimiento del mercado del arroz de la FAO*. Recuperado de

[http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM\\_MARKETS\\_MONITORING/Ric e/Images/RMM/SMA\\_APR17.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Ric e/Images/RMM/SMA_APR17.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2015). *Estudio multidimensional del Perú*. Recuperado de

[https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes\\_FINAL.p df](https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.p df).

Peña, L. & Cholán, W. (2016). *Café, un producto representativo de San Ignacio*. Recuperado de <http://www.noticiasser.pe/13/04/2016/informe/cafe-un-producto-representativo-de-san-ignacio>

Perú entre los 10 principales productores de café especial MINAGRI lanza estrategia de

mediano plazo. (2016, 7 de junio). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-entre-los-10-principales-productores-cafe-especial-41663.aspx>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

- Perú.com. (2017, 06 de febrero). *Perú crecerá 3.7% durante 2017 impulsado por la demanda interna*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-crecera-37-durante-2017-impulsado-demanda-interna-noticia-497746>.
- Portal del Estado Peruano. (2017). *Presidencia de la República*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_presidencia.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_presidencia.asp)
- Porter, M. (2016). *Ser competitivo*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana S.A.
- Proexpansión. (2013, 30 de mayo). *Producción de papa peruana: Estas son las regiones que presentan mayor rendimiento*. Recuperado de <http://proexpansion.com/en/articles/326-produccion-de-papa-peruana-estas-son-las-regiones-que-presentan-mayor-rendimiento>
- Programa de Desarrollo Integral La Libertad Cajamarca [PRODELICA]. (2005). *Diagnóstico Estratégico para la Competitividad. Zona Norte. Jaén y San Ignacio*. Recuperado de [http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/fe60fcc2e91a1c488292dd519810e0e5/Parte\\_3\\_\\_\\_Norte\\_\\_21\\_.doc](http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/fe60fcc2e91a1c488292dd519810e0e5/Parte_3___Norte__21_.doc)
- Programa monetario julio 2017. (2017, 14 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-da-conocer-expectativas-economicas-dentro-su-programa-monetario-julio-2017-2195096/1>
- Proinversión. (s.f.). *Turismo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5793&sec=26>
- Proveedor Minero. (2015). *La globalización de las empresas latinoamericanas*. Recuperado de [https://issuu.com/mineriadp/docs/globalizacion\\_de\\_empresas](https://issuu.com/mineriadp/docs/globalizacion_de_empresas)
- Publimetro.pe. (2016, 6 de junio). *Café especial peruano está entre los 10 principales del mundo*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-cafe-especial-peruano-esta-entre-10-principales-mundo-46678>

- Resolución N° 0111-2017-JNE. (2017). *Convocan a ciudadanos para que asuman los cargos de alcalde y regidor de la Municipalidad Provincial de San Ignacio, departamento de Cajamarca. Jurado Nacional de Elecciones (2017)*. El Peruano. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/convocan-a-ciudadanos-para-que-asuman-los-cargos-de-alcalde-resolucion-no-0111-2017-jne-1503644-5/>
- RPP Noticias. (2016, 22 de enero). *Producción de maíz amarillo duro creció 25.2% en noviembre de 2015*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/produccion-de-maiz-amarillo-duro-crecio-252-en-noviembre-de-2015-noticia-931924>
- Saldarriaga, M. (2016). Perú: Reporte de competitividad global 2016. *Moneda* pp 25-29. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-168/moneda-168-05.pdf>
- Sánchez, A., & Vásquez, C. (2010). *Mapa climático. Departamento de Cajamarca. Gobierno regional de Cajamarca*. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MapaClimatico.pdf>
- Sánchez, L. (2009). *Informe económico del departamento de Cajamarca para la zonificación ecológica y económica*. Gobierno Regional de Cajamarca. Recuperado de <http://zeeot.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/MemSocioeconomica.pdf>
- Sector turismo recibió divisas por US\$ 4.303 millones en el 2016. (2017, 06 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/sector-turismo-recibio-divisas-us-4-303-millones-2016-422967>
- Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones. [SIRTOD]. (2017). *Indicadores regionales*. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/>
- Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP]. (2010). *Análisis territorial: Cajamarca*. Recuperado de

[https://mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/boletines/boletines\\_pi/boletin3/analisis\\_territorial.pdf](https://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin3/analisis_territorial.pdf)

Soluciones Prácticas. (2017). *Procesamiento del Café*. Recuperado de

<http://infocafes.com/portal/infocafes/procesamiento-del-cafe/>.

Sondeo Reuters: Perú cerraría año con inflación de 3.24% por encima del rango meta. (2016,

29 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sondeo-reuters-peru-terminaria-ano-inflacion-324-encima-rango-meta-2178411>

Telemadrid.es. (2014). *Así es el proceso del cultivo del arroz*. Recuperado de

<http://www.telemadrid.es/noticias/noticia/asi-es-el-proceso-del-cultivo-del-arroz>

Turistas gastaron en Perú 825 millones de dólares en primer trimestre de 2017. (2017, 24 de

mayo). *El Tiempo*. Recuperado de <http://eltiempo.pe/turistas-gastaron-peru-825-millones-dolares-primer-trimestre-2017/>

UGEL San Ignacio, 2017. *Ugel San Ignacio emprende acciones para generar una conciencia*

*ambiental*. Recuperado de <http://www.ugelsanignacio.gob.pe/articulo/ugel-san-ignacio-emprende-acciones-para-generar-una-conciencia-ambiental>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)