

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Lenin Antenor Bonifaz Valladares**

**César Alberto Linares Solórzano**

**Giovanna María Mori Campos**

**Juan Luis Saavedra Garcia**

**Asesor: Carlos Bazán**

**Surco, febrero de 2018**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, a Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestro asesor Carlos Bazán, por su apoyo, valiosa colaboración y sugerencias. A nuestros profesores, quienes nos guiaron estos años en el proceso de superación profesional.

A todas las autoridades y trabajadores de Condorcanqui, quienes nos dieron importante soporte en este proceso.

## **Dedicatorias**

A mis padres, ejemplo en todo el transcurso de mi vida. A Nancy y Adriana, mis dos amores.

A mis padres, por sus enseñanzas, sus sacrificios y valores inculcados. A mi esposo, por su cariño y apoyo incondicional.

A mi hijito, a mi esposa y a nuestra familia, por apoyarme y motivarme en alcanzar mis sueños y aspiraciones.

A Dios, por permitirme vivir esta etapa tan enriquecedora. A mis padres y hermanos. A mi amada Elena y mi hijito Adriano, por comprender mi ausencia todo este tiempo. Y a mi grupo de tesis, por el privilegio de compartir con ellos esta experiencia, afrontando el enorme desafío de convertir nuestro sueño en realidad.

César Linares

Giovanna Mori

Juan Saavedra

Lenin Bonifaz

## Resumen Ejecutivo

La provincia de Condorcanqui está situada en el departamento de Amazonas, al nororiente del Perú, habiendo sido constituida en el año 1984. Tiene una extensión territorial de 17,865.39 km<sup>2</sup>, que constituye el 45.5% del territorio de Amazonas y está dividida en tres distritos, con una población total de 54,949 personas al año 2015 (INEI, 2009). Asimismo, se caracteriza por tener pocas vías de comunicación, sin ningún camino asfaltado; además de no contar con infraestructura turística ni de telecomunicación. Esto ha limitado el desarrollo de la provincia, donde los habitantes se enfocan en producir bienes con poco valor agregado. Ante esta realidad, se crea el presente planeamiento estratégico, siguiendo el Modelo Secuencial, que es una metodología desarrollada por D'Alessio (2015). Es así que se ha formulado una visión, con horizonte al año 2030, donde se plantea un desarrollo sostenible, con base en la producción agrícola, principalmente de cacao orgánico, yuca y plátano. Lo cual se combinará con el turismo vivencial, con el interés de mejorar las condiciones de vida de la población. Finalmente, las estrategias que se implementarán para lograr esta visión son las que siguen: (a) penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas; (b) desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas; (c) desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales; (d) desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano; (e) desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas, y (f) desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad.

## Abstract

The province of Condorcanqui is located in the department of Amazonas, north-east of Peru, having been constituted in the year 1984. It has a territorial extension of 17,865.39 km<sup>2</sup>, which constitutes 45.5% of the Amazonas territory and is divided into three districts, with a total population of 54,949 people, for the year 2015 (INEI, 2009). It is characterized by having few means of communication, without any paved road; besides not having tourist infrastructure or telecommunication, which has limited the development of the province, where the inhabitants focus on producing goods with little added value. Faced with this reality, the present strategic planning is created, following the Sequential Model, which is a methodology developed by D'Alessio (2015). This is how a vision has been formulated, with a horizon of 2030, where sustainable development is proposed, based on agricultural production, mainly organic cocoa, yucca and banana; which is combined with experiencing tourism, with the aim of improving the living conditions of the population. Finally, the strategies that will be implemented to achieve this vision are the following: (a) penetrate the modern channel at the national level with agricultural products; (b) develop experiencing tourism packages in contact with indigenous communities; (c) develop experiencing tourism services, including visits to nature reserves; (d) develop municipal educational services, specifically secondary education, to extend the years of study and training of human resources; (e) develop agricultural products with added value, such as cocoa or chocolate pulp, produced by indigenous communities; and (f) develop an efficient and quality river transport service.

## 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 Condorcanqui.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	11
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética .....	15
2.6 Conclusiones.....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>17</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional .....	22
3.1.3 Principios cardinales .....	37
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Condorcanqui .....	40
3.2 Análisis Competitivo del País .....	41
3.2.1 Condiciones de los factores .....	41
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	44
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias.....	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	48

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Condorcanqui .....	50
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	51
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	51
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	56
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	61
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	63
3.5 La Provincia de Condorcanqui y sus Competidores.....	65
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	65
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	66
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	66
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	67
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	68
3.6 La Provincia de Condorcanqui y sus Referentes .....	69
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	70
3.8 Conclusiones.....	72
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>73</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	73
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	75
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	90
4.1.5 Recursos humanos (H).....	90
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	96

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	98
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	98
4.3 Conclusiones.....	99
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Condorcanqui y Objetivos de Largo Plazo .</b>	<b>101</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Condorcanqui .....	101
5.2 Potencial de la Provincia de Condorcanqui.....	102
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Condorcanqui .....	104
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Condorcanqui (MIO).....	108
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	108
5.6 Conclusiones.....	108
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>110</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	110
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	114
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	116
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	117
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	118
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	120
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	120
6.9 Matriz de Ética (ME).....	122
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	124
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	126
6.12 Conclusiones.....	126
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>127</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	127

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	129
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	129
7.4 Estructura de la Provincia de Condorcanqui .....	132
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	133
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	134
7.7 Gestión del Cambio .....	134
7.8 Conclusiones.....	135
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>136</b>
8.1 Perspectiva de Control.....	136
8.1.1 Aprendizaje interno.....	136
8.1.2 Clientes .....	136
8.1.3 Procesos .....	137
8.1.4 Financiera.....	137
8.2 Tablero de Control Balanceado .....	137
8.3 Conclusiones.....	137
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Condorcanqui.....</b>	<b>140</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Condorcanqui.....	140
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Condorcanqui .....	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Condorcanqui .....	149
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	149
9.5 Conclusiones.....	150
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>152</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	152
10.2 Conclusiones Finales .....	154

10.3 Recomendaciones Finales.....	155
10.4 Futuro de la Provincia de Condorcanqui.....	157
<b>Referencias.....</b>	<b>158</b>
<b>Apéndice: Entrevista al Sub-Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui .....</b>	<b>168</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Provincia de Condorcanqui: Distritos, Dispositivo de Creación y Ubicación Geográfica.....</i>	1
Tabla 2.	<i>Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Condorcanqui.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Grupos Quinquenales de Edad de la Población de la Provincia de Condorcanqui (2005-2015).....</i>	5
Tabla 4.	<i>Recursos Determinados para la Apertura del Año Fiscal 2017, en Soles.....</i>	7
Tabla 5.	<i>Distribución de la PEA de la Provincia de Condorcanqui (2007).....</i>	8
Tabla 6.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Condorcanqui y sus Distritos.</i>	8
Tabla 7.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....</i>	22
Tabla 8.	<i>Países de América con Mayor Población, en Miles al 2015.....</i>	23
Tabla 9.	<i>Perú: Población Censada, Omitida y Total, 1940 a 2007, por Censos.....</i>	24
Tabla 10.	<i>Población por Departamentos, al 2007.....</i>	25
Tabla 11.	<i>Indicadores Demográficos: Estimados por Quinquenios 2000-2025.....</i>	26
Tabla 12.	<i>Crecimiento Económico Mundial.....</i>	28
Tabla 13.	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos, en Variaciones Porcentuales, 2016 a 2018.....</i>	30
Tabla 14.	<i>Posición de Preparación Tecnológica del Perú, 2016.....</i>	31
Tabla 15.	<i>Posición de Innovación del Perú, 2016.....</i>	31
Tabla 16.	<i>Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016.....</i>	45
Tabla 17.	<i>Exportación FOB, según Sector Económico – Mayo 2017.....</i>	46
Tabla 18.	<i>Indicadores Demográficos de la Población Económicamente Activa Total 2000-2025.....</i>	58

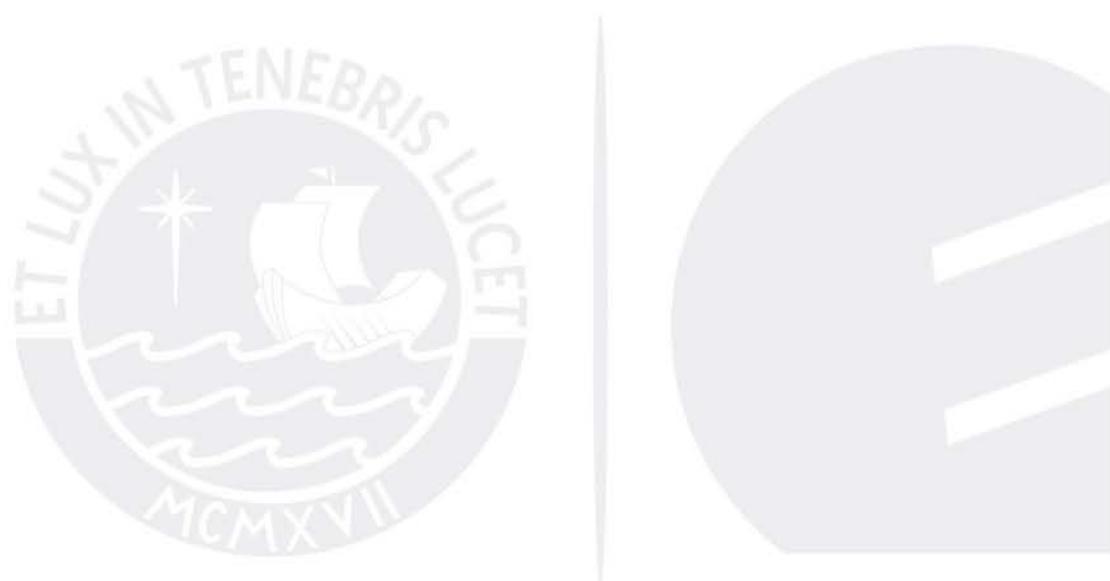
Tabla 19.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	64
Tabla 20.	<i>Análisis de la Atractividad de la Provincia Condorcanqui.....</i>	68
Tabla 21.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	71
Tabla 22.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	72
Tabla 23.	<i>Aptitud Productiva de las Tierras de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	78
Tabla 24.	<i>Principales Cultivos de la Campaña Agrícola 2012-2013 por Distritos.....</i>	79
Tabla 25.	<i>Mercado de Destino por Cadenas Productivas.....</i>	82
Tabla 26.	<i>Vías de Comunicación Terrestre de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	84
Tabla 27.	<i>Principales Ejes Viales de Articulación en la Provincia de Condorcanqui.....</i>	85
Tabla 28.	<i>Principales Ejes Fluviales de Articulación en la Provincia de Condorcanqui... </i>	86
Tabla 29.	<i>Caminos de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	87
Tabla 30.	<i>Caminos Peatonales de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	88
Tabla 31.	<i>Densidad Vial Vecinal de la Provincia de Condorcanqui por Distritos.....</i>	89
Tabla 32.	<i>Centros Poblados Articulados por Distrito y Niveles de Transitabilidad.....</i>	89
Tabla 33.	<i>Presupuesto y Ejecución de Gastos de la Provincia de Condorcanqui, Año 2016. ....</i>	90
Tabla 34.	<i>Nivel Educativo de la Población de Seis Años y Más, Año 2007.....</i>	91
Tabla 35.	<i>PEA de la Provincia Condorcanqui.....</i>	92
Tabla 36.	<i>PEA Ocupada Distrital por Sectores Económicas.....</i>	94
Tabla 37.	<i>Establecimientos de Salud por Distrito y Micro Red según Categoría, 2015....</i>	95
Tabla 38.	<i>Empresas de Radio Difusión sonora en la Provincia de Condorcanqui.....</i>	96
Tabla 39.	<i>Estaciones Televisivas en la Provincia de Condorcanqui.....</i>	97
Tabla 40.	<i>Servicio de Telefonía Comercial en la Provincia de Condorcanqui, 2012.....</i>	98
Tabla 41.	<i>MEFI para la Provincia de Condorcanqui.....</i>	99

Tabla 42.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	107
Tabla 43.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	111
Tabla 44.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	112
Tabla 45.	<i>Matriz de Participación vs. Tasa de Crecimiento para la Provincia de Condorcanqui.....</i>	115
Tabla 46.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	119
Tabla 47.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	121
Tabla 48.	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	122
Tabla 49.	<i>Matriz Ética de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	123
Tabla 50.	<i>Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo de la Provincia de Condorcanqui....</i>	125
Tabla 51.	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	130
Tabla 52.	<i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	131
Tabla 53.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	138
Tabla 54.	<i>Resultado Ranking Pilar Economía 2014-2016 de Amazonas.....</i>	143
Tabla 55.	<i>Resultado Ranking Pilar Empresas 2014-2016 de Amazonas.....</i>	144
Tabla 56.	<i>Resultado Ranking Pilar Gobierno 2014-2016 de Amazonas.....</i>	145
Tabla 57.	<i>Ejecución de Gasto Provincias de Amazonas 2016.....</i>	145
Tabla 58.	<i>Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2014-2016 de Amazonas.....</i>	146
Tabla 59.	<i>Resultado Ranking Pilar Personas 2014-2016 de Amazonas.....</i>	147
Tabla 60.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Condorcanqui.....</i>	153

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la provincia de Condorcanqui.....	2
<i>Figura 2.</i>	Población urbana y rural de la provincia de Condorcanqui.....	3
<i>Figura 3.</i>	Estructura porcentual del PBI de Amazonas según actividades económicas.....	6
<i>Figura 4.</i>	Nivel de inflación de países latinoamericanos.....	29
<i>Figura 5.</i>	Participación de las telecomunicaciones en el PBI del Perú.....	32
<i>Figura 6.</i>	Comportamiento empresarial y actitudes Perú 2013-2016.....	35
<i>Figura 7.</i>	Índices de competitividad del Perú.....	44
<i>Figura 8.</i>	Aporte del crecimiento del PBI peruano.....	44
<i>Figura 9.</i>	Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú 1998, 2003, 2008...	53
<i>Figura 10.</i>	Crecimiento del PBI 2017-2018 (var % ).....	55
<i>Figura 11.</i>	Tasa de desempleo.....	55
<i>Figura 12.</i>	Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo, en millones de dólares...	56
<i>Figura 13.</i>	Niveles socioeconómicos de Perú (urbano y rural).....	57
<i>Figura 14.</i>	Mapa de la red dorsal.....	60
<i>Figura 15.</i>	Vías de comunicación en la provincia Morona Santiago, en Ecuador.....	69
<i>Figura 16.</i>	Ruta del tren bioceánico.....	70
<i>Figura 17.</i>	Estructura orgánica del Gobierno Regional de Amazonas.....	74
<i>Figura 18.</i>	Recursos económicos, ambientales y potenciales de la provincia de Condorcanqui .....	80
<i>Figura 19.</i>	Gráfica de la MPEYEA de la Provincia de Condorcanqui.....	113
<i>Figura 20.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Condorcanqui.....	116
<i>Figura 21.</i>	Matriz Interna-Externa de la Provincia de Condorcanqui.....	117
<i>Figura 22.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la Provincia de Condorcanqui.....	118

<i>Figura 23.</i> Los 12 pilares de competitividad.....	141
<i>Figura 24.</i> Ranking del índice de competitividad regional 2016.....	142



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

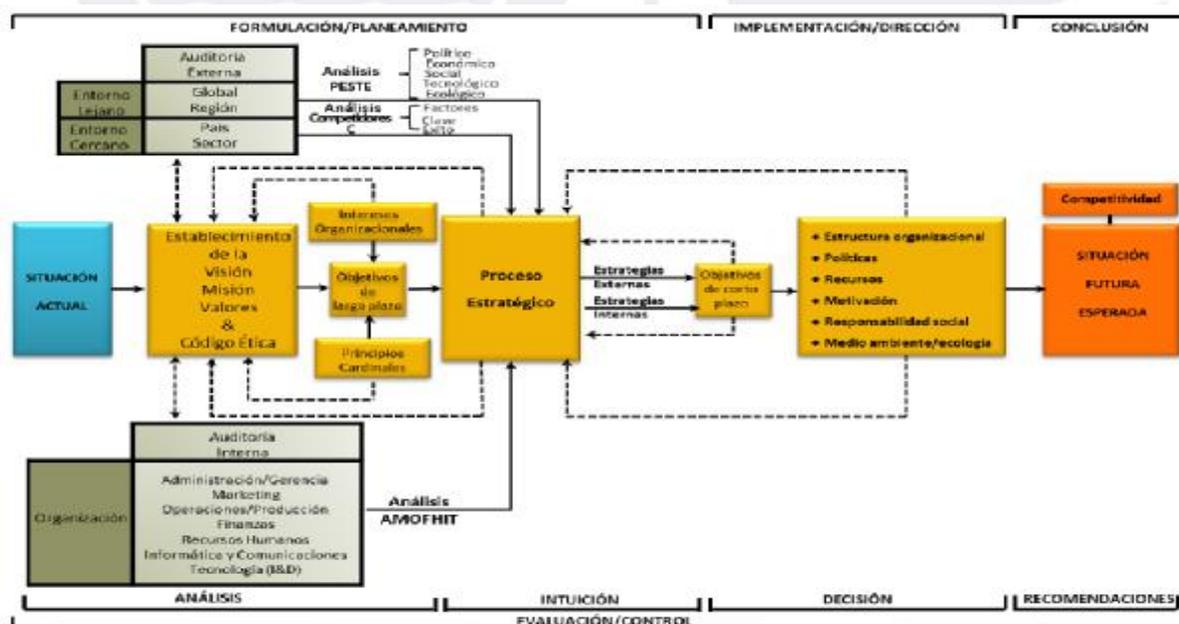


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

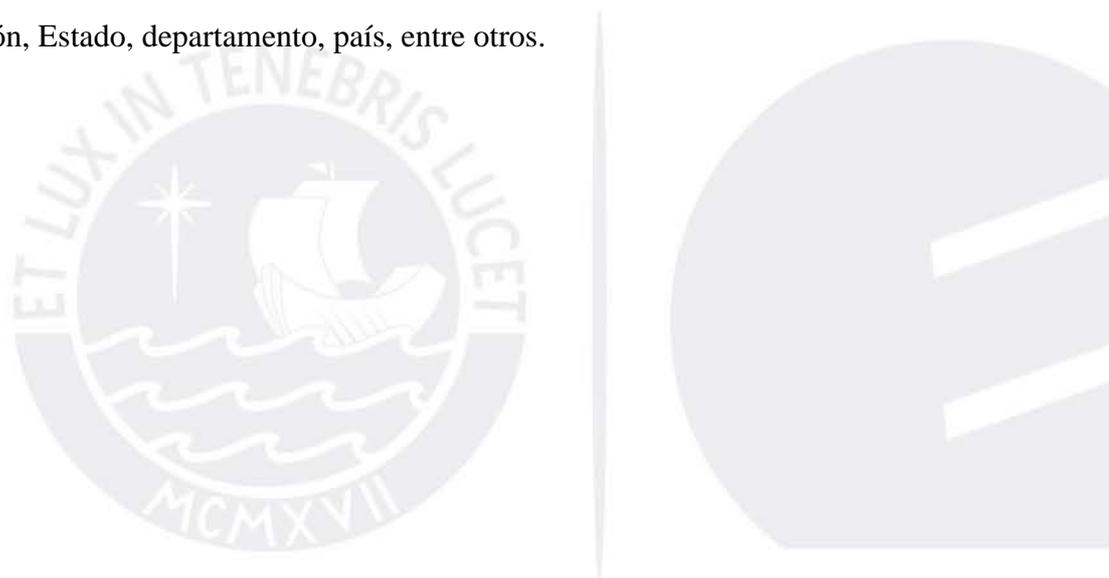
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Condorcanqui

El presente capítulo aborda la situación general de la provincia de Condorcanqui, ubicada al nororiente del Perú. La situación general de la provincia presenta una revisión cuantitativa y cualitativa del aspecto geográfico, político, económico, social y cultural, entre otros. También se analizan los principales sectores productivos de la zona, así como los principales recursos y atractivos, a efectos de tener una perspectiva general del entorno y del contexto interno.

### 1.1 Situación General

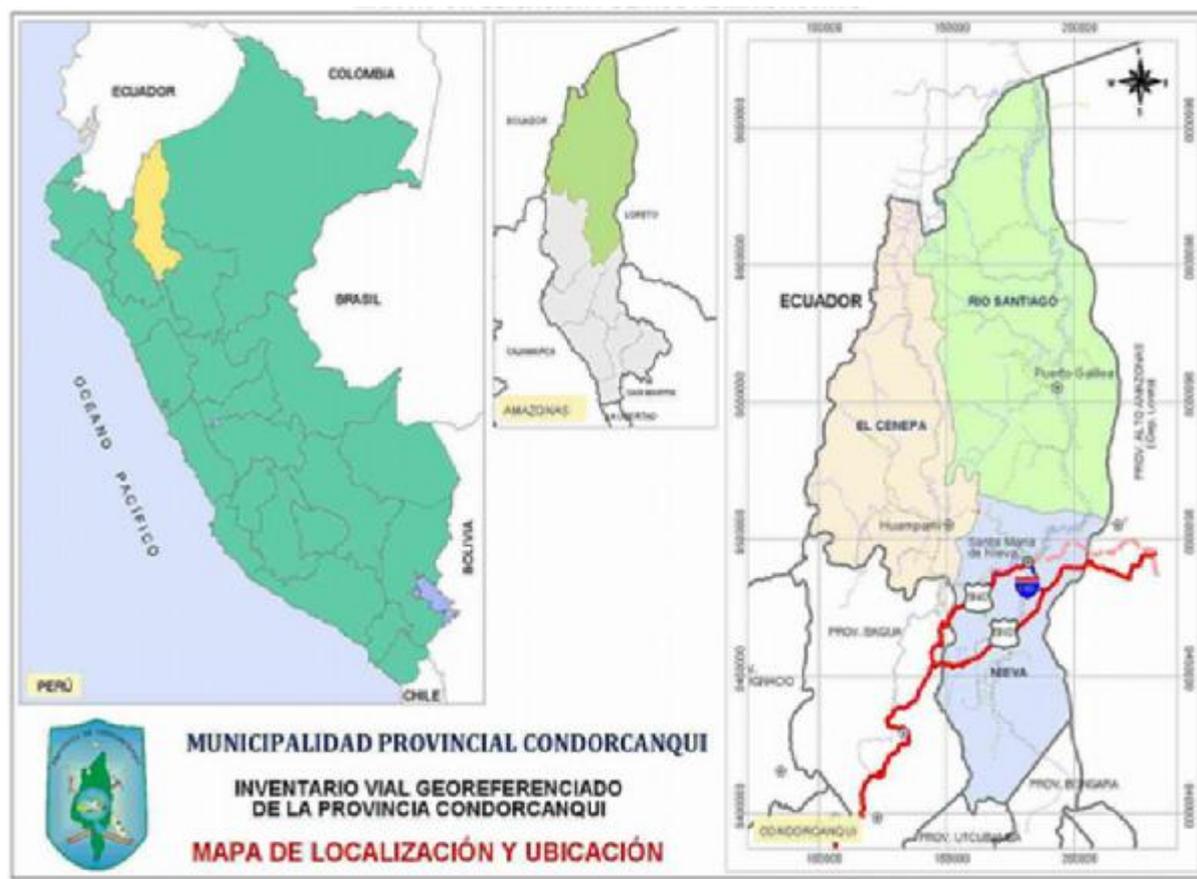
La provincia de Condorcanqui es una de las siete provincias que conforman el departamento de Amazonas. Fue creada mediante Ley 23832 el 18 de mayo de 1984 durante el segundo gobierno del expresidente Fernando Belaunde Terry. En el Artículo 2° de esta ley, se establece la constitución y los límites de los tres distritos que conforman esta provincia: Nieva, El Cenepa y Río Santiago, como se muestra en la Tabla 1. La provincia de Condorcanqui limita por el noroeste con Ecuador, por el sur con los distritos de Yamborasbamba, Cajaruro e Imaza, por el este limita con los distritos de Morona y Manseriche que pertenecen a la provincia de Alto Amazonas, en el departamento de Loreto. Esta ubicación que goza la provincia de Condorcanqui se puede apreciar, más adelante, en la Figura 1.

Tabla 1

#### *Provincia de Condorcanqui: Distritos, Dispositivo de Creación y Ubicación Geográfica*

Provincia/ Distrito	Dispositivo legal de creación			Capital legal		Ubicación geográfica		
	Nombre	N°	Fecha	Nombre	Categoría	Altitud (msnm)	Latitud sur	Longitud oeste
Condorcanqui				Nieva				
Nieva	Ley	23832	18-may-84	Santa María de Nieva	Villa	222	04°35'41"	77°52'02"
El Cenepa	Ley	9384	01-sep-41	Huampami	Pueblo	303	04°27'01"	78°09'33"
Río Santiago	Ley	23832	18-may-84	Puerto Galilea	Pueblo	192	04°00'38"	77°45'57"

*Nota.* Adaptado de "Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2014," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1159/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/index.html)).



*Figura 1.* Mapa político de la provincia de Condorcanqui. Tomado de “Provincia de Condorcanqui: Ubicación y división política,” en *WordPress*, 2011 (<https://provinciadecondorcanqui.wordpress.com/2011/12/04/provincia-de-condorcanqui/>).

Ahora bien, el territorio que corresponde a la provincia de Condorcanqui tiene una extensión de 17,865.39 km<sup>2</sup>, que constituye el 45.5% del territorio de Amazonas. El distrito de Río Santiago es el de mayor extensión con 44.98% del territorio, seguido por los distritos de El Cenepa y Nieva con 5,345.48 km<sup>2</sup> y 4,484.63 km<sup>2</sup> respectivamente. Según Bustamante y Aguilar (2016), el espacio geográfico de la provincia de Condorcanqui presenta un relieve accidentado, debido a la presencia de la cordillera Oriental y la cordillera Subandina, las cuales constituyen una estructura de forma alargada. También se forman relieves de montañas, colinas y grandes llanuras. En tanto, el clima de esta provincia es cálido y húmedo, con fuertes precipitaciones y un promedio anual de aproximadamente 3,500 mm. En los meses de verano (entre enero a mayo), la provincia presenta una humedad del 95%. La temperatura puede alcanzar los 35°C en promedio diario.

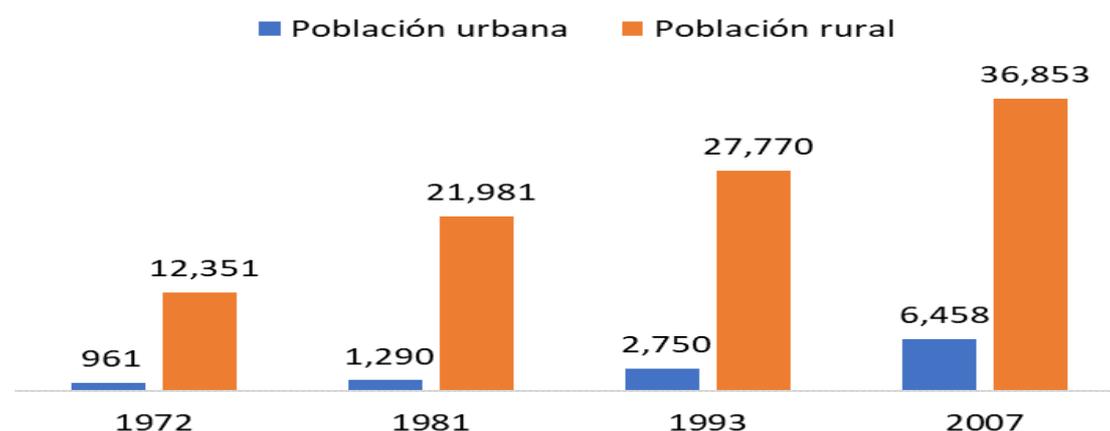
En lo que respecta al aspecto demográfico, a mediados del 2015, la provincia de Condorcanqui tenía una población equivalente a 54,949 habitantes (Bustamante & Aguilar, 2016). Por lo tanto, presenta los índices relativos menos favorables del país, con una tasa de crecimiento poblacional del 2.5%, como se aprecia en la Tabla 2, siendo la tasa más elevada dentro del departamento de Amazonas. Ahora bien, la densidad poblacional es un indicador que permite mostrar la concentración de los habitantes en una determinada área geográfica. Así, la provincia de Condorcanqui presenta la menor densidad poblacional de la región con un índice de 1.7 habitantes en 1993 que se elevó a 2.4 habitantes en el 2007. Mientras que la región Amazonas tenía un índice de densidad poblacional de 6.9 habitantes en 1993 y 9.6 habitantes en el 2007. Además, la población de Condorcanqui es eminentemente rural, como se observa en la Figura 2, pasando de ser 96.8% en 1972 a representar 85.1% en el 2007.

Tabla 2

*Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual de Condorcanqui*

Provincia	Población censada				Tasa de crecimiento promedio anual (%)		
	1972	1981	1993	2007	1972-1981	1981-1993	1993-2007
Condorcanqui	13,312	23,271	30,520	43,311	6.3	2.3	2.5

*Nota.* Adoptado de *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas* (pp. 19-20), por R. Ramírez, G. Rivera y G. Morán, 2009, Lima, Perú: INEI.



*Figura 2.* Población urbana y rural de la provincia de Condorcanqui. Adaptado de *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas* (p. 21), por R. Ramírez et al., 2009, Lima, Perú: INEI.

Entre los años 1993 y 2007, la composición de la población por género mostró una disminución en la participación de los hombres en 0.5%, mientras la participación de las mujeres incrementó. En el año 1993, los hombres representaban 50.7% del total de habitantes y para el 2007 era 50.2% (Ramírez et al., 2009). Esta población se distribuía por edad, como se presenta en la Tabla 3, donde se muestra el crecimiento de la población en edad de cero a cuatro años. La tendencia muestra que el crecimiento de la población adoptó una forma piramidal, debido al mayor número de nacimientos.

En el aspecto económico, según las series nacionales del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2017a), el valor agregado bruto en el PBI del departamento de Amazonas fue de 0.6% de participación en el PBI peruano. Al 2015, el PBI de Amazonas fue de S/ 2,798 millones, a precios constantes del 2007. Las principales actividades económicas de la región amazónica son la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con una participación de 38.1%. Le siguen los otros servicios con 17.4%, construcción con 10.7%, comercio con 10.2%, entre otros, como se aprecia en la Figura 3. Esto se mantiene en la actualidad, donde predominan los cultivos de cacao, plátanos, papaya y piña (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

Por su condición geográfica, la actividad económica más representativa de la provincia de Condorcanqui es la agricultura. A orillas del río Marañón, se producen plátanos para el mercado local y nacional; mientras que en las principales comunidades se siembra yuca, maíz, maní, frijol, entre otros. Asimismo, se vienen promocionando productos como el cacao, sacha inchi y uña de gato, los cuales representan el 11.1% de la estructura agraria de la región Amazonas (Gobierno Regional de Amazonas, 2011). Por otro lado, hay una gran cantidad de plantas medicinales pero que no son procesadas y por ende no se maximizan sus beneficios como actividad económica (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

Tabla 3

*Grupos Quinquenales de Edad de la Población de la Provincia de Condorcanqui (2005-2015)*

Año	Grupos quinquenales de edad																Total	
	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79		80 más
2005	8,297	6,889	4,972	5,650	4,077	3,773	2,948	2,415	1,570	1,203	1,027	712	433	247	134	51	32	44,430
2006	8,483	7,068	4,982	5,536	4,274	3,876	3,045	2,530	1,649	1,265	1,078	748	452	256	141	54	34	45,471
2007	8,670	7,248	5,107	5,249	4,528	3,975	3,133	2,652	1,732	1,331	1,130	787	473	264	147	58	36	46,520
2008	8,849	7,427	5,301	4,886	4,784	4,080	3,216	2,775	1,818	1,402	1,184	828	495	273	154	63	38	47,573
2009	9,007	7,605	5,518	4,551	4,983	4,200	3,300	2,896	1,908	1,476	1,242	871	520	282	161	67	41	48,628
2010	9,133	7,780	5,703	4,358	5,058	4,346	3,393	3,011	2,002	1,554	1,306	916	547	293	168	72	44	49,684
2011	9,213	7,960	5,856	4,353	4,936	4,564	3,489	3,114	2,102	1,636	1,376	963	576	307	174	76	47	50,742
2012	9,255	8,143	6,011	4,466	4,648	4,849	3,585	3,208	2,209	1,723	1,452	1,012	607	322	181	80	51	51,802
2013	9,269	8,320	6,169	4,653	4,286	5,140	3,687	3,299	2,319	1,814	1,533	1,064	641	339	188	84	55	52,860
2014	9,270	8,480	6,326	4,863	3,954	5,368	3,805	3,392	2,428	1,909	1,619	1,120	678	357	195	88	59	53,911
2015	9,271	8,609	6,482	5,040	3,761	5,457	3,949	3,495	2,532	2,009	1,710	1,181	716	377	204	92	64	54,949

*Nota.* Adaptado de *Perfil sociodemográfico del departamento de Amazonas* (pp. 187-193), por R. Ramírez et al., 2009, Lima, Perú: INEI.



*Figura 3.* Estructura porcentual del PBI de Amazonas según actividades económicas. Adaptado de “Estadísticas: Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Otras actividades económicas relevantes son la piscigranja, crianza de ganado vacuno, y la explotación maderera, que es comercializada hacia las ciudades sin mayor valor agregado. También hay una importante actividad minera, la cual presenta problemas de informalidad y es causa de conflictos de intereses entre los grupos económicos (Gobierno Regional de Amazonas, 2011). En general, la mayoría de las actividades manufactureras de la zona son informales; es decir, se generan productos alimenticios sin registros sanitarios, como la harina de plátano o elixir de algunas plantas (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

De acuerdo con la Resolución Directorial N° 015-2016-EF/50.01 que muestra el presupuesto de apertura para el 2017, la provincia de Condorcanqui no recibe ingresos de canon o sobrecanon por explotación minera, gasífera, petrolera ni hidroenergética (ver Tabla 4). Solo percibe canon y sobrecanon por explotación forestal, cuyos montos no han variado en los últimos tres años. Sin embargo, en el 2006, el Gobierno peruano firmó un contrato para la exploración y explotación de hidrocarburos; o sea, gas y petróleo en el Lote 116 que cubre

entre otras provincias a Condorcanqui. Si los resultados son positivos, se podrá producir petróleo por un periodo de 30 años y gas por 40 años (PerúPetro, 2017).

Tabla 4

*Recursos Determinados para la Apertura del Año Fiscal 2017, en Soles*

	Canon minero	Canon y sobrecanon petrolero	Canon gasífero	Canon hidroenergético	Canon forestal
Total nacional	1,617'967,390	443'315,489	1,146'993,372	191'927,400	1'889,130
Provincia Condorcanqui	-	-	-	-	4,016
Distrito El Cenepa	-	-	-	-	603
Distrito Nieva	-	-	-	-	2,381
Distrito Río Santiago	-	-	-	-	1,032

*Nota.* Adaptado de *Montos estimados de los recursos determinados que los gobiernos regionales y locales considerarán en el presupuesto inicial de apertura del año fiscal 2017* (pp. 2-4), en Resolución Directorial N° 015-2016-EF/50.01 (<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/montos-estimados-de-los-recursos-determinados-que-los-gobier-resolucion-directoral-n-015-2016-ef5001-1397702-1/>).

En el 2007, la población económicamente activa (PEA) de Condorcanqui equivalía a 10,792 personas (Ramírez et al., 2009). La PEA ocupada era de 10,267; es decir, el 96.1% del total de la PEA, mientras que el otro 5.9% estaba desocupada. A nivel regional, la PEA de Condorcanqui representaba solo el 8.47% del total de habitantes, debido a las limitaciones de la provincia y al rango de edades de jóvenes. En la provincia de Condorcanqui, el 78.22% de la PEA se dedicaba principalmente al sector primario en actividades como agricultura y pesca. Respecto al sector terciario, cuenta con una participación de 19.13% en actividades como servicios, comercio y otras actividades; mientras que el sector secundario aparece con 2.65% en actividades de manufactura, construcción y electricidad, tal como se muestra, más adelante, en la Tabla 5.

De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Condorcanqui, este es de 0.1866 donde el máximo valor es 1.00, mientras que el Perú tiene un promedio de 0.5058. El IDH se compone de cuatro dimensiones (ver Tabla 6): (a) esperanza de vida al nacer, que en Condorcanqui asciende a 70.39 años, lo que hace que la provincia se posicione en el puesto 144 entre las 196 provincias que hay en el país; (b) población con educación secundaria

completa que es débil en la provincia, ya que solo llega a 8.01% y se ubica como la provincia 195; (c) años de educación, que solo suman 5.58 años; y (d) ingreso familiar per cápita, que en un mes se eleva a S/ 180.1, lo cual es muy bajo comparado con el promedio nacional de S/ 696.9.

Tabla 5

*Distribución de la PEA de la Provincia de Condorcanqui, Año 2007*

Sector	Actividad	PEA ocupada (%)	Total (%)
Primario	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	77.62	78.22
	Pesca y acuicultura	0.40	
	Extracción de petróleo, gas y minerales	0.20	
Secundario	Manufactura	1.04	2.65
	Electricidad, gas y agua	0.01	
	Construcción	1.60	
Terciario	Comercio	2.77	19.13
	Transporte, almacén, correo y mensajería	1.15	
	Alojamiento y restaurantes	1.16	
	Telecomunicaciones y otros servicios de inf.	5.23	
	Administración pública y defensa	1.75	
	Otros servicios	7.07	

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

Tabla 6

*Índice de Desarrollo Humano de la Provincia de Condorcanqui y sus Distritos*

	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con educ. secundaria completa		Años de educación (pob. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	S/	Ranking
Perú	0.5058		74.31		67.87		9.00		696.9	
Región Amazonas	0.3846	19	73.99	10	53.65	19	6.66	20	435.7	18
Provincia Condorcanqui	0.1866	192	70.39	144	8.01	195	5.58	147	180.1	186
Distrito Nieva	0.2052	1,602	70.09	1368	7.88	1,794	5.78	1,170	226.0	1,280
Distrito El Cenepa	0.1488	1,805	74.44	765	5.38	1,815	5.18	1,393	122.1	1,725
Distrito Río Santiago	0.1659	1,755	68.53	1479	9.19	1,782	5.47	1,292	135.7	1,685

*Nota.* Adaptado de “Índice de desarrollo humano-Péru,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012 (<http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Perú.xlsx?>).

Por su ubicación geográfica, la provincia de Condorcanqui goza de plenitud amazónica con características especiales para la actividad turística. Por ello, hay riqueza en flora y fauna, presencia de grandes ríos navegables, quebradas y lagunas. Cuenta con etnias indígenas que conservan sus costumbres, mitos y leyendas, expresados en su folklore y artesanía. Estas características le confieren un gran potencial para el desarrollo del turismo de aventura, científico y/o vivencial. Entre los principales atractivos turísticos se encuentran: (a) el pongo de Escurrebraga, (b) los bosques de Tuntanain, (c) el pongo de Manseriche, (d) las aguas termales de Alto Pajacusa, (e) el pongo de Mori y (f) la cordillera Campanquiz (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014).

En el estudio *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas*, Alva (2010) señaló que en el inventario turístico se registra el patrimonio natural, cultural e inmaterial, delimitado por factores políticos y sociales, que además se le puede dar un uso turístico. Desde esa perspectiva, la provincia de Condorcanqui representa el 5% de participación del total de recursos turísticos del departamento de Amazonas, los cuales si bien son de menor cantidad, son de mayor nivel de excepcionalidad. Dentro de su participación, el 45% pertenece al folclor, 46% a sitios naturales y 9% a etnología. Tras una adecuada planificación turística, estos recursos pueden convertirse en el motor de la industria del turismo provincial o incluso para la región Amazonas.

En el 2012, se observó que 239,415 turistas visitaron la región Amazonas y solo el 3.5% de ellos eran extranjeros (INEI, 2014a). En el 2016, el 50% de los visitantes eran solteros y el otro 50% estaba en una relación de pareja. El 31% provenía de la ciudad de Lima, 20% de Chiclayo, 9% de Cajamarca y 8% de Tarapoto. También se muestra que el 59% contaba con educación universitaria completa. Llama la atención que estos viajes fueron planificados con muy poco tiempo. El 32% solo con una semana o menos y el 24% fueron sin ninguna planificación. Además, el 61% llegó por ómnibus y el 93% visitaba por motivos de

recreación y ocio. El promedio del tiempo de permanencia fue de dos noches y el gasto por persona llegó a S/ 584 (PromPerú, 2017a).

Dentro de la región Amazonas, el sitio más visitado es el Complejo Arqueológico de Kuélap, adonde acude el 90% de los visitantes, seguido por las Cataratas de Gocta con 83%. Además de las visitas a sitios arqueológicos, el *trekking* es la actividad más realizada por el 75% de los turistas (PromPerú, 2017a). Específicamente, en la provincia de Condorcanqui, se encuentra el pongo de Manseriche en el distrito de Río Santiago, que consiste en un cañón de 12 km, pero que recibe a menos del 1% de los visitantes. En función de los datos proporcionados, se estima que a la provincia de Condorcanqui llegaron 2,394 turistas en el 2016, que representa 1% de los visitantes que arribaron a la región Amazonas, generando un ingreso estimado de S/ 1'398,096. Esto concuerda con los datos recopilados durante la entrevista al subgerente de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, quien señaló que los ingresos por turismo son incipientes, ligeramente superiores a S/ 1 millón (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

Ahora bien, los grupos indígenas locales son los huampis, los awajún y los shuar, que habitan en la rivera de los ríos de la cordillera Campanquiz. Estas etnias mantienen una profunda conexión con sus tierras y costumbres, con una larga historia (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial & Gobierno Regional Amazonas, 2014). Además, estas comunidades y su entorno son factores propicios para la práctica del turismo y la investigación científica en flora y fauna. El territorio de la provincia de Condorcanqui también es habitado por los pueblos aguaruna y huambisa, pertenecientes a la familia etnolingüística jíbara, quienes además mantienen sus costumbres ancestrales.

Según Saavedra y Sejekam (2013), existen conflictos entre las comunidades por el uso de los recursos naturales como abrir chacras o cortar leña en otras zonas que no son las propias. La mayoría de las comunidades indígenas desconoce sus linderos y los hitos

comunales, lo que genera conflictos entre comunidades colindantes y los centros poblados. Además, señalan como actividad principal la minería en las orillas de los ríos, utilizando métodos nocivos, desorden y con bajo impacto en la recuperación del oro, perjudicando el crecimiento del área vegetal, debido al lavado del mineral en las riveras.

Cabe anotar que la provincia de Condorcanqui cuenta con zonas geográficas protegidas, lo que significa una fuerte oportunidad para el turismo como la Zona Reservada Santiago-Comaina, que se caracteriza por paisajes y bosques naturales, animales, centros religiosos, cordilleras, cuevas y cataratas, entre otros. Los recursos hídricos son ricos, ya que los ríos de las provincias como Nieva, Marañón, El Cenepa y Santiago poseen diversidad de especies, destacando principalmente los peces bagres, doncella y corvina, lo que explique la relevancia que la pesca tiene en la zona (Saavedra & Sejekam, 2013).

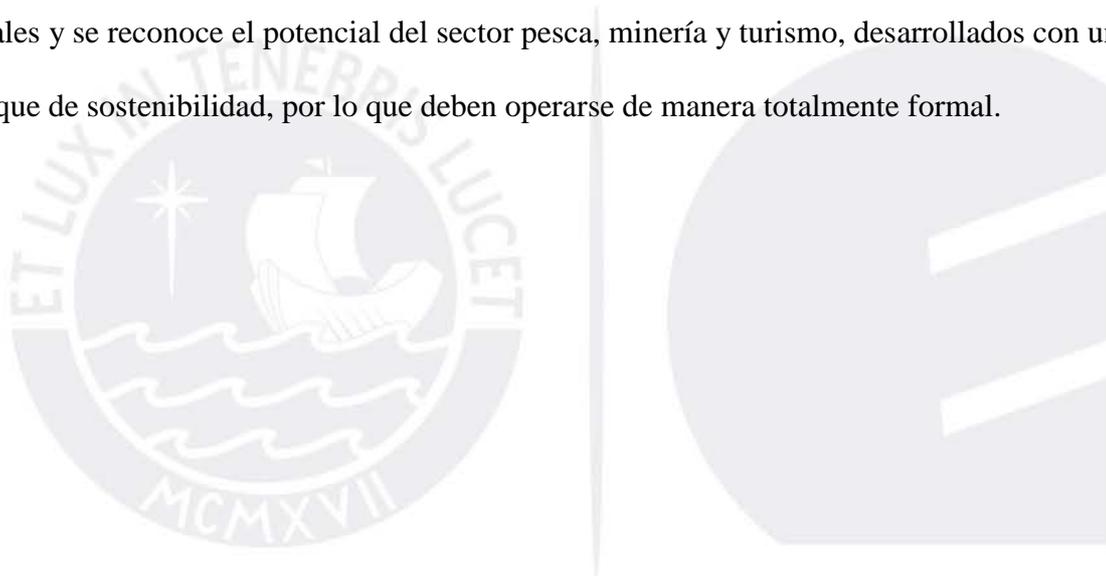
En la provincia de Condorcanqui, el transporte vial es básicamente terrestre y fluvial. El primero solo atraviesa la provincia en su zona sur, exactamente en el distrito de Nieva; mientras que el fluvial es de uso total en los distritos de Río Santiago y El Cenepa. Asimismo, los pobladores del distrito de Nieva hacen uso de los ríos Marañón y Nieva para su transporte. Por otro lado, el sistema vial terrestre de la provincia de Condorcanqui está constituido por una red vial de 162.9 km, la cual se puede dividir en nueve rutas: (a) dos rutas nacionales, (b) una ruta departamental y (c) seis rutas vecinales (no registradas). La provincia no cuenta con vías asfaltadas y su superficie afirmada representa el 74.65%, teniendo todavía un 20.91% sin afirmar y 4.44% de trocha carrozable (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014).

## **1.2 Conclusiones**

Según lo señalado, la provincia de Condorcanqui presenta características geográficas accidentadas. Los factores climáticos, demográficos, culturales y geográficos le brindan una riqueza natural y cuenta con una gran variedad de recursos naturales en flora y fauna.

Además, cuenta con tres distritos: Nieva, El Cenepa y Río Santiago, cada uno con sus características geográficas en las cuales existe la presencia de etnias indígenas como los aguarunas, huambisa, huampis, awajún, shuar, entre otros. Esto brinda un atractivo de exclusividad, porque aún estas etnias conservan sus legados culturales, costumbres y actividades representativas. No obstante, es de difícil acceso, sin carreteras pavimentadas y muchas zonas a las que solo se puede llegar por vía fluvial y esto limita el desarrollo.

La provincia presenta los indicadores más desfavorables y pobres de la región Amazonas, con un bajo nivel de desarrollo humano. Por lo tanto, se requiere elaborar estrategias que incrementen el bienestar de la población, aumenten el nivel educativo y reduzcan las brechas de infraestructura. En tal sentido, se han analizado las condiciones actuales y se reconoce el potencial del sector pesca, minería y turismo, desarrollados con un enfoque de sostenibilidad, por lo que deben operarse de manera totalmente formal.



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

### 2.1 Antecedentes

Condorcanqui es una provincia rica en diversidad de recursos naturales, ubicada en una zona geográfica accidentada. Es conservadora de un legado cultural de etnias, y cuenta con zonas protegidas para la conservación de la diversidad biológica como refugio de flora y fauna silvestre de la Amazonía. Debido a la condición geográfica, las actividades realizadas en la provincia se llevan a cabo de una forma extensiva y artesanal, mostrando bajos índices de crecimiento económico y sociodemográficos. En ese sentido, los alcances obtenidos han sido motivados por la protección cultural y del medio ambiente de la zona del Amazonas, sin cambios significativos de desarrollo económico según los índices actuales. Por ello, se requiere el compromiso de organizaciones públicas y privadas que afiancen tanto el desarrollo como un mejor bienestar de la población de la zona.

El presente plan estratégico analiza los indicadores encontrados y el entorno en general para Condorcanqui, una de las zonas más pobres y con menor competitividad del Perú, en línea con la información registrada en el Índice de Competitividad Regional 2016, en el cual Amazonas se encuentra dentro de las cinco últimas posiciones (D'Alessio & Del Carpio, 2016). Así, y en concordancia con las leyes vigentes de la protección al medio ambiente, plan estratégico nacional, Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2008), Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2003), Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), entre otras, se presentan las bases del plan estratégico para Condorcanqui. Estas bases son los cuatro componentes fundamentales de toda organización: visión, misión, valores y código de ética.

### 2.2 Visión

La visión de la provincia de Condorcanqui es la siguiente: Para el 2030, la provincia de Condorcanqui será la provincia líder en turismo vivencial dentro de la Amazonía peruana,

y un referente nacional de desarrollo sostenible a través de la producción agrícola y la gestión responsable de recursos naturales y conservación del medio ambiente, con altos índices de bienestar en la población e inclusión social.

### **2.3 Misión**

La misión propuesta para la provincia de Condorcanqui es la siguiente:

Gestionar y desarrollar responsablemente las actividades económicas emblemáticas que promuevan el crecimiento sostenible de Condorcanqui, mejorando la calidad de educación, capacitación, y fortaleciendo el nivel de nutrición y salud integral de la población. Asimismo, se internalizará y difundirá la cultura y el valor de las riquezas nativas de la provincia. Igualmente, se proveerá de vías de comunicación e infraestructura adecuada que permitan el desarrollo del turismo, la sociedad y generen la capacidad de atraer inversión nacional y extranjera.

### **2.4 Valores**

De acuerdo con el contexto sociocultural y económico de la provincia de Condorcanqui, el plan estratégico se basa en los siguientes valores:

1. **Respeto:** Engloba el respeto a la biodiversidad, la cultura, cumplimiento de las normas y los derechos de las personas.
2. **Identidad e integridad cultural:** Consiste en reconocer y respetar los cimientos cívicos y patrios de la región, así como respetar y velar por la integridad de las culturas.
3. **Sostenibilidad:** Se promueven las actividades económicas sin alterar el medio ambiente en el contexto natural y cultural.
4. **Honestidad y transparencia:** Estos valores se dan en la realización de las acciones en todos los ámbitos del sector público y privado, en cumplimiento con las leyes y normas establecidas de carácter nacional e internacional.

5. Compromiso: Se orienta a brindar el mejor comportamiento como poblador, consumidor o productor en aras de conseguir el bienestar común de la población de la región.
6. Responsabilidad: Es el compromiso de la población para asumir el rol correspondiente dentro de la provincia.
7. Competitividad: Se presenta en la realización eficiente de las principales actividades económicas y en proponer mejoras continuas.
8. Comunicación: Se busca establecer el acceso y participación de todos los grupos involucrados de la región.

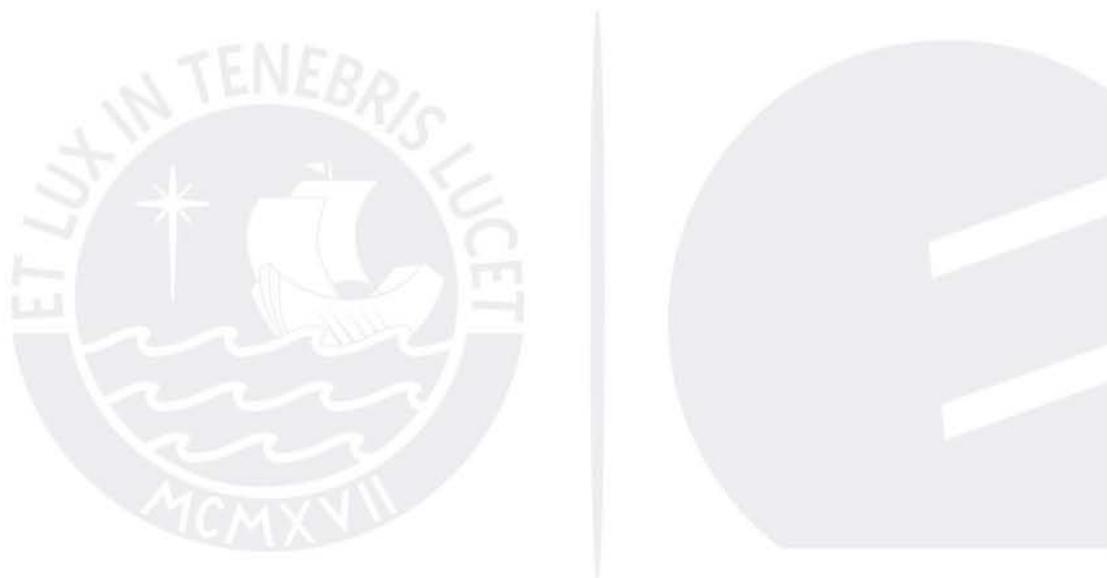
## **2.5 Código de Ética**

En concordancia con los códigos de ética de toda institución pública, la provincia de Condorcanqui se basa en la Ley del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento (Ley 27815, 2002) y la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), para la ejecución de sus funciones administrativas por parte de los servidores públicos. De la misma manera, el sector privado y civil involucrado, en busca de guiar eficientemente su conducta, se basa en el código de ética. El presente plan estratégico plantea el siguiente código de ética:

1. Proteger el medio ambiente de Condorcanqui en cumplimiento de la preservación y cuidado ambiental mundial.
2. Respetar la riqueza histórica y cultural de Condorcanqui.
3. Incentivar el respeto de la biodiversidad.
4. Promover el desarrollo económico con transparencia y sin indicios de corrupción.
5. Eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos de la provincia y el cumplimiento de lo planificado.
6. Incentivar acciones y actividades económicas con responsabilidad social, sin alterar el bienestar y desarrollo de la población.

## 2.6 Conclusiones

En el presente capítulo se definieron la visión y misión para Condorcanqui. Se trata de una visión proyectada a 13 años, con un lineamiento de desarrollo sostenible basado en el aprovechamiento responsable de las riquezas de la provincia. Asimismo, se indicaron los valores y códigos de ética que son la base para el diseño y desarrollo de las principales estrategias para la región. De acuerdo con lo señalado, se pretende alcanzar los objetivos de largo plazo mediante las acciones que siguen: (a) potencializando el desarrollo de infraestructura, (b) comprometiendo e involucrando a los principales actores como hacedores de políticas para el desarrollo y competitividad de la provincia, y (c) garantizando en todo el horizonte de tiempo el respeto de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

La evaluación externa de la provincia de Condorcanqui se centra en la exploración del entorno que rodea a la provincia y el país, los factores determinantes que afectan el desarrollo y el desempeño de la región Amazonas. Para tal efecto, se presenta la información relevante a través de los siguientes aspectos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país y (c) análisis del entorno PESTE. También, se concentra la información y se procede a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MCP) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones**

La importancia del análisis tridimensional de las naciones se centra en el comportamiento y tratamiento de la interacción con sus naciones vecinas en la medida que puedan afectar su integridad, el desarrollo, el potencial nacional y los principios cardinales. De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), esta teoría permite analizar la interacción de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a las demás naciones. Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), estos pueden ser comunes u opuestos. Los intereses nacionales se manifiestan o se expresan según la intensidad de la existencia de intereses comunes u opuestos, llevándose a cabo acciones de relaciones bilaterales y acuerdos o medidas de protección, lo cual es la guía de la política exterior.

Para el desarrollo de la dirección y cumplimiento de los intereses nacionales, en primer lugar, se deben cumplir los derechos y deberes del ciudadano peruano como se estipula en la Constitución Política del Perú (1993). En esta, se establecen los derechos

fundamentales de la persona y de la sociedad, del Estado y la nación, del régimen económico, de la estructura del Estado y de las garantías constitucionales. Con ello, se forjan los pilares de un orden y estructura de la nación, lo que permite velar por los intereses nacionales, tal como se indicó en el Artículo 38 que corresponde a los deberes de los ciudadanos con su patria. Todos los peruanos tienen el deber de honrar al Perú y de proteger los intereses nacionales, así como respetar, cumplir y defender la Constitución y el ordenamiento jurídico de la nación.

Los intereses nacionales y la política exterior de Estado se basan en los objetivos del Acuerdo Nacional (2014), que se agrupan en torno a los siguientes aspectos: (a) fortalecimiento de la democracia y Estado de derecho, (b) desarrollo con equidad y justicia social, (c) promoción de la competitividad del país y (d) afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado. Cada gobierno presenta y trabaja sobre su propuesta basado en los objetivos señalados. Asimismo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), como organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico desarrolló el *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*, que propone la conducción del país de manera participativa, transparente y concertada, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible. Los ejes estratégicos dentro de este documento se explican a continuación.

***Derechos fundamentales y de dignidad de las personas.*** Este eje se basa en fortalecer la vigencia de los derechos fundamentales, que implica que toda la ciudadanía tenga acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. La consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana permite reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema. Este eje tiene como objetivos específicos los siguientes: (a) la vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales; (b) acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna,

eficiente, eficaz y predecible, y (c) consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía (CEPLAN, 2011).

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Este eje se compromete en lograr el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Entre los desafíos más urgentes se presentan la educación de calidad y vencer la desnutrición. Además, se presentan objetivos específicos como (a) el acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad, (b) el acceso universal a servicios integrales de salud con calidad, (c) seguridad alimentaria, con énfasis en la nutrición adecuada de los infantes y las madres gestantes; (d) el acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad, (e) el acceso y mejoramiento de la vivienda de la población, (f) seguridad ciudadana mejorada significativamente, (g) y beneficiarios de programas sociales convertidos en agentes productivos de bienes y servicios con base en la demanda de los mercados interno y externo (CEPLAN, 2011).

***Estado y gobernabilidad.*** Este tercer eje toma en consideración la necesidad de reducir la envergadura del sector público, sobre todo en la capital del país, heredera de una secular hiperconcentración del poder. Al mismo tiempo, juzga indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y de erradicación del centralismo. Los objetivos específicos son los que siguen: (a) agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos; (b) participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización política, toma de decisiones públicas y descentralización institucional para el desarrollo del país, a fin de asegurar su confianza en las instituciones públicas y la gobernabilidad en los distintos niveles de

gobierno; (c) fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica, así como la asistencia y protección a los peruanos en el exterior; y (d) plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional orientado a la protección de nuestro territorio y para prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional (CEPLAN, 2011).

***Economía, competitividad y empleo.*** El Plan Bicentenario sustenta una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Para ello, hay que lograr condiciones favorables del entorno, como (a) reducción del subempleo y el desempleo, (b) mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y (c) mayor estabilidad macroeconómica. Los principales objetivos específicos son los siguientes: (a) política económica a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo; (b) estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; (c) crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; (d) la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; (e) incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva; (f) marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones, y (g) mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (CEPLAN, 2011).

***Desarrollo regional e infraestructura.*** Este eje considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Asimismo, busca

desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público, que es un objetivo estratégico fundamental. Los objetivos planteados en este eje son los que siguen: (a) suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada de uso público en el marco de los espacios transversales de planificación macrorregional, (b) actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; (c) fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; y (d) agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (CEPLAN, 2011).

**Recursos naturales y ambiente.** Este último eje enfatiza el objetivo nacional de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico, y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. Además, entre otros objetivos específicos, se plantean los siguientes: (a) los recursos naturales y la diversidad biológica conservados y aprovechados de manera sostenible, con participación y beneficio de las poblaciones locales; (b) calidad ambiental mejorada y gestionada con enfoque integral en el ámbito nacional, (c) manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional, (d) población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático, y (e) Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana (CEPLAN, 2011).

En este sentido, basados en los objetivos y ejes estratégicos se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), de acuerdo con cinco grupos de intereses nacionales: (a) democracia y Estado de derecho, (b) seguridad nacional, (c) competitividad, (d) preservación de los

recursos naturales y medio ambiente, y (e) calidad de vida e inclusión social. En la Tabla 7, se exponen los datos correspondientes.

Tabla 7

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad de interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		UE EE.UU. China	China	
2. Oportunidad y acceso a servicios			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y medio ambiente		UE EE.UU. China	Corea Brasil Japón	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 94-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional es definido como qué tan débil o fuerte se constituye un Estado para alcanzar tales intereses nacionales. Se trata de la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede emplear con el fin de conseguir sus intereses nacionales. De acuerdo con Hartman (citado en D'Alessio, 2015), los siete elementos del poder nacional son los que siguen: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo de equipamiento que poseen.

**Demográfico.** En las últimas décadas, la población mundial ha crecido y se ha distribuido de manera desequilibrada a nivel mundial. En el 2015, se estima una población de

7,325 millones de habitantes a nivel mundial, con aproximadamente 144 naciones (INEI, 2015). Además, los continentes con mayor población son Asia, África, Europa, Latinoamérica y el Caribe, América del Norte y Oceanía. De estos, Asia alberga el 60% de la población mundial, y la República Popular de China e India son los dos países más poblados a nivel mundial. Los países con mayor población en el continente americano son Estados Unidos, Brasil y México. En el mencionado continente Perú ocupa el octavo puesto al 2015 y cuenta con una población de 31,152 miles de habitantes (ver Tabla 8). A nivel mundial, el Perú ocupa el decimonoveno puesto en extensión con un 1'285,216 km<sup>2</sup>.

Tabla 8

*Países de América con Mayor Población, en Miles al 2015*

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

*Nota.* Tomado de "Estado de la población peruana 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

A nivel nacional, la densidad poblacional del 2015 fue de 24.2 hab/km<sup>2</sup>. Los departamentos con mayor densidad poblacional son los que siguen: (a) la Provincia Constitucional de Callao con 6,949 hab/ km<sup>2</sup>; (b) el departamento de Lima con 282.4 hab/km<sup>2</sup>; (c) Lambayeque con 87.1 hab/km<sup>2</sup>; (d) La Libertad con 72.9 hab/km<sup>2</sup>; (e) Piura con 51.7 hab/km<sup>2</sup> y (f) Tumbes con 50,9 hab/km<sup>2</sup>. Los departamentos de la selva con mayor extensión territorial son los que presentan menor densidad poblacional: (a) Madre de Dios con 1.6 hab/km<sup>2</sup>; (b) Loreto con 2.8 hab/km<sup>2</sup>; (c) Ucayali con 4.8 hab/km<sup>2</sup> y (d) Amazonas con 10.8 hab/km<sup>2</sup>. Igualmente, la población censada de los años 2005 y 2007 muestra una tasa de crecimiento promedio de 1.6% (ver Tabla 9). La tasa muestra una tendencia decreciente

desde la década de los 70, debido a los menores niveles de natalidad. La tasa de crecimiento del 2014–2015 registró una tasa de crecimiento de 1.47%.

Tabla 9

*Perú: Población Censada, Omitida y Total, 1940 a 2007, por Censos*

Año	Total	Incremento intersensal	Incremento anual	Tasa de crecimiento promedio anual
1940	7'023,111			
1961	10'420,357	3'397,246	161,774	1.9
1972	14'121,564	3'701,207	336,473	2.8
1981	17'762,231	3'640,667	404,519	2.6
1993	22'639,443	4'877,212	406,434	2.0
2005	27'219,264	4'579,821	381,652	1.5
2007	28'220,764	1'001,500	500,750	1.6

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2007 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

Dividiendo a la población por región natural, se tiene que la población de la selva representa el 14%, sierra 29.7% y la costa 56.3%. Esto se debe a la fuerte migración hacia las ciudades en las últimas décadas. Según el género, en el 2015, el 50.10% son hombres y 49.90% con mujeres. La población a nivel departamental se muestra en la Tabla 10, en la cual los departamentos con mayor población censada son Lima, Piura, La Libertad y Cajamarca. El departamento de Amazonas para el año 2007 tenía 375,993 habitantes, equivalente al 1.4% de la población nacional.

Según las estimaciones del INEI (2017b), los indicadores demográficos al 2025 muestran una tasa bruta de natalidad de 16.6 por mil y una tasa bruta de mortalidad de 5.91 por mil cada año. Esta cifra da una esperanza de vida del poblador peruano de 76 años en promedio y significa un crecimiento de este indicador. Por otra parte, la tasa de mortalidad infantil es de 14.90 por cada mil y la tasa de migración neta de -1.23 por cada mil (ver Tabla 11).

Tabla 10

*Población por Departamentos, al 2007*

Departamento	Población censada					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Total	6'207,967	9'906,746	13'538,208	17'005,210	22'048,356	27'412,157
Amazonas	65,137	118,439	194,472	254,560	336,665	375,993
Ancash	428,467	586,214	732,092	826,399	955,023	1'063,459
Apurímac	258,094	288,223	308,613	323,346	381,997	404,190
Arequipa	263,077	388,881	529,566	706,580	916,806	1'152,303
Ayacucho	358,991	410,772	457,441	503,392	492,507	612,489
Cajamarca	482,431	731,256	902,912	1'026,444	1'259,808	1'387,809
Prov. Const. del Callao	82,287	213,540	321,231	443,413	639,729	876,877
Cusco	486,592	611,972	715,237	832,504	1'028,763	1'171,403
Huancavelica	244,595	302,817	331,629	346,797	385,162	454,797
Huánuco	229,268	323,246	409,514	477,877	654,489	762,223
Ica	140,898	255,930	357,247	433,897	565,686	711,932
Junín	338,502	521,210	696,641	852,238	1'035,841	1'225,474
La Libertad	395,233	597,925	799,977	982,074	1'270,261	1'617,050
Lambayeque	192,890	342,446	514,602	674,442	920,795	1'112,868
Lima	828,298	2'031,051	3'472,564	4'745,877	6'386,308	8'445,211
Loreto	152,457	272,933	375,007	482,829	687,282	891,732
Madre de Dios	4,950	14,890	21,304	33,007	67,008	109,555
Moquegua	34,152	51,614	74,470	101,610	128,747	161,533
Pasco	91,617	140,426	175,657	211,918	226,295	280,449
Piura	408,605	668,941	854,972	1'125,865	1'388,264	1'676,315
Puno	548,371	686,260	776,173	890,258	1'079,849	1'268,441
San Martín	94,843	161,763	224,427	319,751	552,387	728,808
Tacna	36,349	66,024	95,444	143,085	218,353	288,781
Tumbes	25,709	55,812	76,515	103,839	155,521	200,306
Ucayali	16,154	64,161	120,501	163,208	314,810	432,159

*Nota.* Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda," por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2007 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

Tabla 11

*Indicadores Demográficos: Estimados por Quinquenios 2000 – 2025*

Indicadores demográficos	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
<b>Fecundidad</b>					
Nacimientos anuales:					
B (en miles)	621	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad:					
b (por mil)	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.80	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.37	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0
<b>Mortalidad</b>					
Muertes anuales:					
D (en miles)	149	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad:					
d (por mil)	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:					
Ambos sexos	71.6	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	69	70.5	71.54	72.5	73.37
Mujeres	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil:					
(por mil nacidos vivos)	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Crecimiento natural					
Crecimiento anual:					
B-D (en miles)	472	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural:					
b-d (por mil)	17.53	15.94	13.91	12.2	10.69
Migración internacional*/					
Migración neta anual:					
M (en miles)	-105	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta:	-3.9	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
m (por mil)					
Crecimiento total					
Crecimiento anual:					
B-D+(-)M (en miles)	367	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total:					
b-d+(-)m (por mil)	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

Nota. \*/ Referida a migrantes sobrevivientes al final del periodo. Tomado de "Estadísticas: Población y Vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Geográfico.** El Perú se encuentra situado en parte central y occidental de América del Sur. Su territorio cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>, el cual consta de tres regiones naturales: (a) costa, con 136,232.85 km<sup>2</sup> (10.6%); (b) sierra, con 404,842.91 km<sup>2</sup> (31.5%) y (c) selva con 754,139.84 km<sup>2</sup> (57.9%). Los cinco departamentos con mayor

extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país. Los tres más extensos se ubican en la selva, región que por lo inhóspito de su territorio posee una escasa concentración poblacional.

Los límites fronterizos del Perú por el norte son los países de Ecuador y Colombia; por el este, Brasil; por el sureste, Bolivia y, por el Sur, Chile. Al Oeste, se encuentra el Mar Peruano o Mar de Grau, que es la parte del océano Pacífico que se extiende a lo largo de la Costa peruana en 3,080 km y un ancho de 200 millas mar adentro. Este cuenta con gran riqueza ictiológica, debido a las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Adicionalmente, el Perú está formado por ocho regiones naturales. Estas son chala o costa, yunga, quechua, suni, puna, janca o cordillera, selva alta y selva baja. Dada esta diversidad de regiones se presentan una diversidad de climas y microclimas, que van desde lo costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva.

Son varias las características geográficas que destacan. Se tiene el Huascarán en la Cordillera Blanca, con una altura de 6,768 m.s.n.m. Además, el río más largo de Perú es el río Ucayali y el lago navegable más alto del mundo es el lago Titicaca en Puno/Bolivia con 8,380 km<sup>2</sup>. Por último, la isla más grande del litoral peruano es la isla San Lorenzo en el Callao con 16.48 km<sup>2</sup>.

**Económico.** En los últimos años la economía mundial muestra un comportamiento moderado al ritmo de sus actividades económicas, la producción global de manufactura y de servicios continúan en expansión en las economías desarrolladas. La proyección económica, según el BCRP (2017b), en su *Reporte de inflación de junio 2017*, estima un crecimiento de 3.5% en la economía mundial para este año y 3.6% en el 2018 a causa de los mayores volúmenes de comercio y flujos de capitales hacia las economías emergentes. En tanto, las

economías desarrolladas crecerían en 1.9%, como se aprecia en la Tabla 12. La economía peruana muestra la mejor tasa de crecimiento en América Latina y el Caribe, con un crecimiento de 3.9% en el 2016. Además, proyecta un crecimiento de 2.8% y 4.2% para los próximos periodos.

Tabla 12

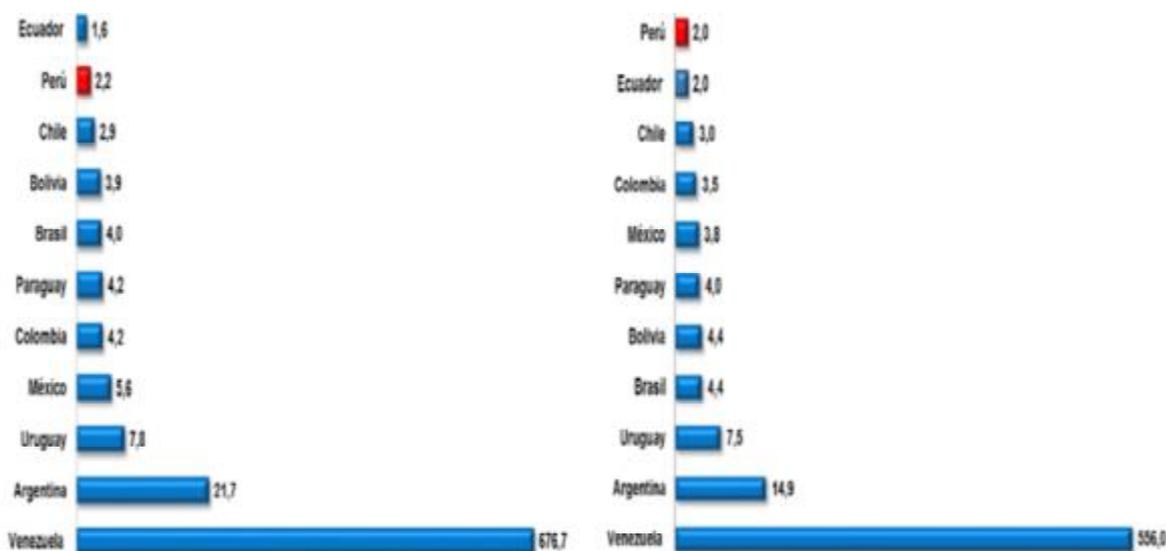
*Crecimiento Económico Mundial*

	PPP %	Comercio Perú %	2016	2017*		2018*	
				RI Mar	RI Jun	RI Mar	RI Jun
Economías desarrolladas de las cuales:	41,9	47,3	1,7	1,9	1,9	1,9	1,9
1. Estados Unidos	15,5	18,0	1,6	2,2	2,2	2,1	2,1
2. Eurozona	11,8	11,2	1,7	1,5	1,7	1,6	1,6
Alemania	3,3	2,7	1,8	1,5	1,6	1,5	1,5
Francia	2,3	0,7	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5
Italia	1,9	1,7	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
España	1,4	2,6	3,2	2,2	2,6	2,1	2,1
3. Japón	4,4	3,1	1,0	1,0	1,2	0,9	0,9
4. Reino Unido	2,3	1,2	1,8	1,5	1,5	1,4	1,4
5. Canadá	1,4	3,2	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
Economías en desarrollo de las cuales:	58,1	52,7	4,1	4,5	4,6	4,8	4,9
1. Asia emergente y en desarrollo	31,6	28,0	6,4	6,4	6,5	6,3	6,4
China	17,8	22,9	6,7	6,4	6,6	6,0	6,2
India	7,2	2,4	7,1	7,4	7,4	7,6	7,6
2. Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	0,2	1,5	1,7	2,0	2,2
Rusia	3,2	0,5	-0,2	1,2	2,4	1,6	1,7
3. América Latina y el Caribe	7,9	21,9	-0,5	1,6	2,4	2,3	2,4
Brasil	2,6	4,5	-3,4	0,6	0,6	1,5	1,8
Chile	0,4	3,0	1,7	2,0	1,5	2,7	2,7
Colombia	0,6	2,6	1,6	2,7	1,8	3,7	3,2
México	1,9	2,9	2,4	1,5	1,6	2,3	2,3
Perú	0,3	-	3,9	3,5	2,8	4,1	4,2
Economía mundial	100,0	100,0	3,1	3,4	3,5	3,5	3,6

Nota. \* Proyectado. Tomado de "Reporte de inflación marzo 2017," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

El Perú en los últimos años ha demostrado un crecimiento económico moderado favorable y con dinamismo en relación con sus pares vecinos. Incluso, es una de las economías de más rápido crecimiento en la región, gracias al entorno internacional favorable con entrada de capitales y precios de materias primas estables. Las presiones inflacionarias se

redujeron debido a la caída del precio de los alimentos, depreciación del dólar y la debilidad de la demanda interna (ver Figura 4). Se debe mencionar que el Perú muestra los niveles más bajos de inflación de Latinoamérica.



*Figura 4.* Nivel de inflación de países latinoamericanos. Tomado de “Reporte de inflación marzo 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

El crecimiento del PBI, de acuerdo con la actividad económica, se presenta en la Tabla 13. En el primer trimestre, mostró una contracción debido a los siguientes factores: (a) la paralización de importantes proyectos de infraestructura, (b) moderación de la producción minera y (c) los efectos negativos del fenómeno de El Niño costero. Este evento repercutió negativamente en los sectores primarios, en la cosecha de algunos productos agrícolas y en el flujo de insumos hacia estas. En los sectores no primarios, se registró una contracción en el sector construcción, servicios financieros, servicios de alojamiento y otros servicios.

Para el segundo trimestre del 2017, se espera una recuperación del sector agropecuario por la producción mayor de caña de azúcar, arroz y productos para la exportación como palta, uvas, cacao, café, banano orgánico, paprika, entre otros. Asimismo, la proyección de los principales sectores económicos se muestra favorable, sobre todo por la normalización de las condiciones climatológicas. Esto asegura un buen desempeño del sector,

que crecería 4.6%. También, el sector pesquero mostrará crecimiento debido a la recuperación de la biomasa. Por su parte, el sector minero evidenciará una tendencia creciente por la producción de las Bambas y Cerro Verde, y la expansión de Toquepala. La manufactura no primaria se recuperará gradualmente a causa del incremento de la demanda interna y las exportaciones.

Tabla 13

*Perú: PBI por Sectores Económicos, en Variaciones Porcentuales, 2016 a 2018*

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17
Agropecuario	2,5	2,0	-0,8	2,5	2,2	4,9	4,6
Agrícola	3,0	0,7	-4,6	1,7	1,3	5,4	4,8
Pecuario	1,8	3,9	4,2	3,7	3,5	4,2	4,2
Pesca	1,8	-10,1	37,9	13,6	34,0	20,4	5,5
Minería e hidrocarburos	15,7	16,3	4,1	6,9	4,3	5,9	7,1
Minería metálica	25,0	21,2	3,9	6,9	4,5	5,9	6,5
Hidrocarburos	-18,5	-5,1	5,3	6,8	3,5	6,4	9,8
Manufactura	-2,7	1,5	1,7	2,2	2,3	3,8	3,2
Recursos primarios	1,3	-0,5	11,5	6,8	11,8	6,7	4,0
Manufactura no primaria	-4,2	-2,0	-1,0	0,8	-0,9	3,0	3,0
Electricidad y agua	10,3	7,3	1,0	4,6	3,1	4,5	4,5
Construcción	2,1	-3,1	-5,3	1,8	-0,7	6,0	8,0
Comercio	2,8	1,8	0,1	2,4	1,7	3,3	3,5
Servicios	4,4	3,9	3,0	3,4	2,9	3,5	3,4
Producto Bruto Interno	<u>4,5</u>	<u>3,9</u>	<u>2,1</u>	<u>3,5</u>	<u>2,8</u>	<u>4,1</u>	<u>4,2</u>
Nota:							
PBI primario	10,3	9,8	4,4	6,0	5,3	6,0	6,1
PBI no primario	3,0	2,3	1,4	2,9	2,0	3,6	3,7

Nota. \* Proyectado. Tomado de "Reporte de inflación junio 2017," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Las expectativas se muestran favorables gracias a las medidas de políticas, los estímulos fiscales y la reconstrucción del país como consecuencias de los daños de El Niño costero. Por tal motivo, se espera mayor dinamismo en la demanda interna, principalmente por el gasto público, el consumo, la inversión privada y en el reinicio de las operaciones de los principales proyectos en concesión. En consecuencia, se espera un crecimiento del PBI de 4.2% para el 2018.

**Tecnológico – científico.** El Perú es uno de los países con bajo uso de las tecnologías de la información (TIC), y en materia de inversión de estudios de investigación y desarrollo. Los grados de tecnología y desarrollo científico permiten aumentar la competitividad de un país o región. Según el ranking de competitividad global publicado por World Economic Forum, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados (Schwab, 2016). En el pilar de *preparación tecnológica* se ubicó en el puesto 88 (ver Tabla 14). Otro pilar importante en el contexto tecnológico es la *innovación*. Como se muestra en la Tabla 15, el Perú ocupa el puesto 119 en capacidad de innovación, mostrando niveles bajos de capacidad y calidad para la innovación (Schwab, 2016).

Tabla 14

*Posición de Preparación Tecnológica de Perú, 2016*

Pilares y elementos	Posición (entre 138 países)	Puntaje
Pilar de tecnología	88	3.6
Acceso a tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel empresarial	97	4.2
Transferencia tecnológica	45	4.7
Usuarios de Internet (% de la población)	91	40.9
Usuarios de Internet con banda ancha (% de la población)	81	6.4
Banda ancha (kb/s/usuario)	70	43.2
Usuarios de Internet por móvil (% de la población)	94	36.7

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

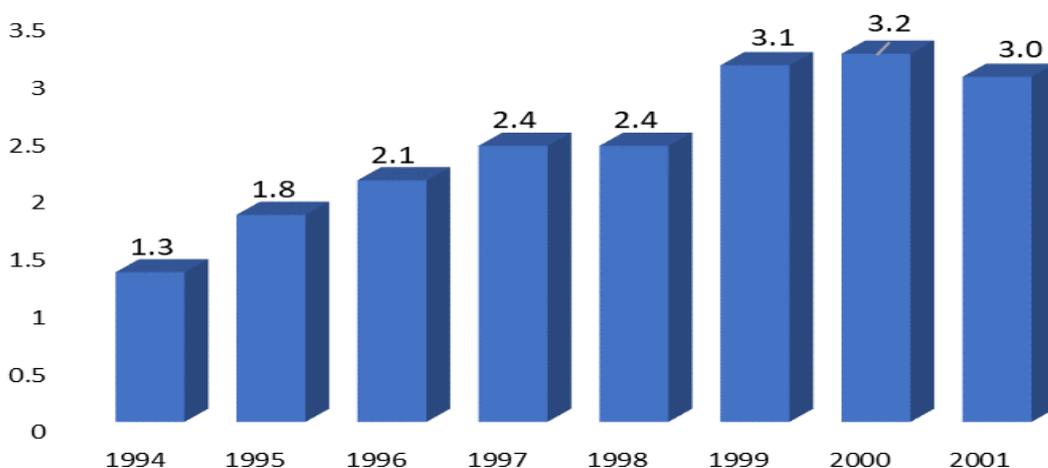
Tabla 15

*Posición de Innovación de Perú, 2016*

Pilares y elementos	Posición (entre 138 países)	Puntaje
Pilar: Innovación	119	2.8
Capacidad para innovar	111	3.7
Calidad de investigación en instituciones	114	3.1
Inversión en investigación y desarrollo	122	2.7
Colaboración entre industrias y universidades	110	2.9
Compras gubernamentales de tecnología	125	2.6
Disponibilidad de ingenieros y científicos	114	3.4
Solicitudes de patentes (aplicaciones/millón de habitantes)	79	0.5

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

La situación de las TIC en el Perú, según el informe *Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002* (INEI, 2002), indicó mayor dinamismo y una tendencia positiva. Estos resultados obedecieron a la presencia de tecnologías como las telecomunicaciones por satélite, desarrollo de la telefonía inalámbrica, la fibra óptica, Internet y otras que han intervenido en el desarrollo económico, social y cultural del país. En la Figura 5, se presentan los detalles de lo antes mencionado.



*Figura 5.* Participación de las telecomunicaciones en el PBI del Perú. Tomado de “Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2002 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf)).

Finalmente, el Perú tiene como metas disminuir las brechas de acceso a las ciencia y tecnología, establecidas en el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021 del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006), con herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país y la articulación de la ciencia en todos los sectores. Dicho plan enfoca sus esfuerzos a la atención de las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias. La finalidad es elevar el valor agregado, la competitividad y mejorar el bienestar de la población.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Desde el punto de vista histórico, el Perú cuenta con una historia que revela una generación preinca con múltiples culturas precolombinas, entre ellas Paracas, Mochica, Chavín de Huántar, Tiahuanaco, Chancas, Aimaras y Huari. Gracias a estas ha desarrollado legados importantes en la arquitectura, orfebrería, cerámica y agricultura en toda su extensión del país. Posteriormente, nació la cultura Inca, una de las más avanzadas de América del Sur. El Cusco fue el centro del desarrollo de esta cultura, y luego de la llegada de los españoles al Perú, se convirtió en el centro del virreinato de América del Sur (Morales, Ojeda, Ojeda & Rojas, 2016).

La historia de Condorcanqui está íntimamente ligada a la historia de los pueblos indígenas Awajun-Wampis. Estos pertenecen a la familia etnolingüística jíbaro, que se asienta entre ambos lados de la frontera del Perú y Ecuador. Los jíbaros eran grupos nómadas que se caracterizaban por una forma de vida guerrera de constante enfrentamiento para defender su espacio territorial durante muchos siglos. Además, la familia etnolingüística jíbaro antiguamente se extendían desde la sierra de Ayabaca y sierra del sur del Ecuador hasta la ceja de los ríos de Santiago y Marañón. No tenía ninguna forma de organización centralizada, no reconocían los jefes de la familia y, en caso de amenazas externas, se organizaban en torno a un jefe militar. Los antepasados tuvieron muchos enfrentamientos con los incas y con los españoles, pero nunca fueron vencidos ni sometidos.

En 1556, Juan Salinas de Loyola, Gobernador de Yahuarzango y Bracamoros, que en aquel entonces comprendía las localidades de Loja, Zamora, Jaén y San Miguel de Piura, recibió licencia para explorar hasta 200 leguas al oriente. Es así que avanzó hacia el sur y fundó la actual ciudad ecuatoriana de Valladolid; dejó allí 30 hombres, a los que repartió tierras y solares; siguió con rumbo al este y venció la cordillera del Cóndor, ingresando a territorio de la Amazonia. En esa zona fundó la población de Santiago de las Montañas, donde ubicó como caudillo al capitán Francisco Pérez de Vivero con 34 soldados. Consideró

que el lugar era seguro, bueno para lugares agrícolas y rodeados de indígenas amistosos que podía incorporar a su servicio. Luego, continuó el viaje unas 30 leguas hacia el sur, siguiendo el Marañón, donde fundó la ciudad de Santa María de Nieva en julio de 1558. En dicha ciudad dejó establecido al capitán Gerónimo de Malaver con 26 soldados.

De regreso a Santiago de las Montañas, Salinas organizó una flotilla de canoas, empleando como remeros a los naturales, con los que se aventuró a recorrer, casi sin equipaje, el río Marañón. Partió con 54 soldados el 24 de agosto de 1558, creyendo que encontraría oro y otras riquezas. Apenas recorridas siete leguas, los expedicionarios encontraron el pongo de Manseriche. Al respecto, el cronista De Acosta (2012) describió así el descubrimiento:

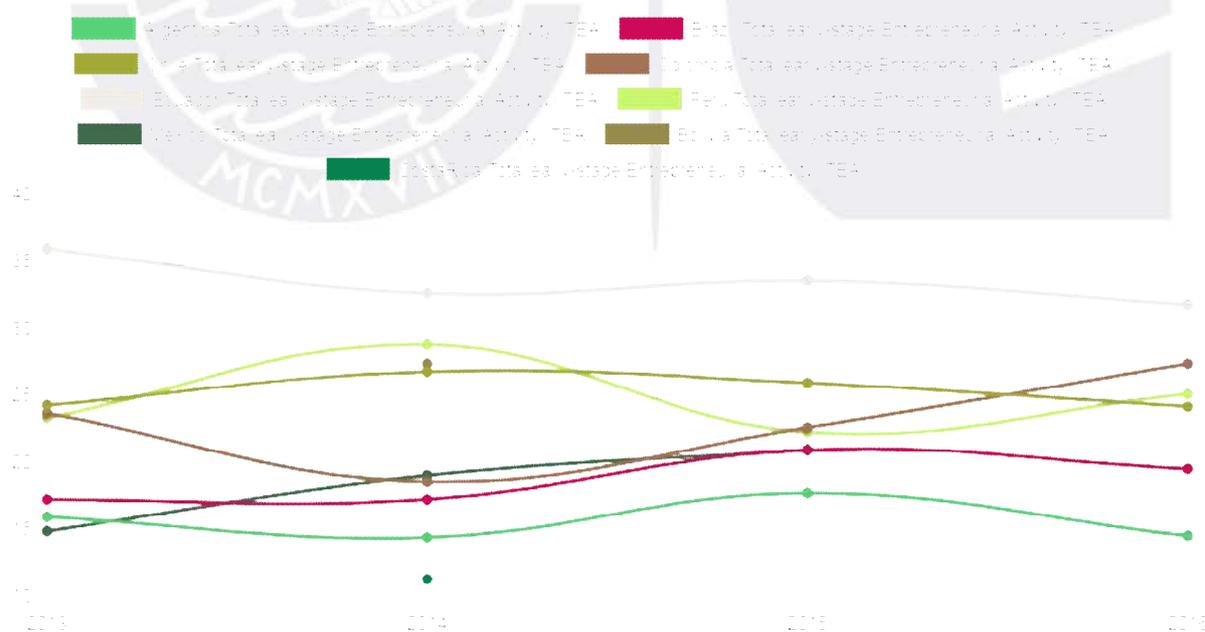
El Pongo debe ser de los más peligrosos del mundo, porque, recogido entre dos peñas altísimas tajadas, da un salto debajo de terrible profundidad, donde el agua con el gran golpe hace tales remolinos. Que parece imposible dejar de anegarse y hundirse allí. Con todo eso, la osadía de los hombres (del adelantado Salinas) acometió a pasar aquel paso por la codicia del Dorado tan afamado. Dejándose caer de lo alto arrebatados del furor del río, asiéndose bien a las canoas o barcas en que iban, aunque se trastornaban al caer y ellos y sus canoas se hundían, volvían a lo alto y, en fin, con maña y fuerza salían. (p. 255)

La expedición recorrió 250 leguas de río hasta descubrir, el 29 de setiembre de 1558, el río Ucayali, por donde navegaron unas 300 leguas. Después, retornaron trabajosamente hasta Santiago de las Montañas, el 28 de agosto de 1559. Esto sucedió “luego de motines y penurias, con muchas noticias pero con poquísimos oro” (Del Busto, 1995, p. 186). Los misioneros jesuitas llegan el 30 de junio del año 1945, y el padre Juan Albacete fue nombrado primer superior fijando su residencia en San Ignacio. Desde allí se contacta con las

poblaciones aguarunas más altas de Chiriaco, y aprende a hablar el idioma awajun, contacto que permitió a los pobladores aprender el idioma castellano.

En el año 1950, se crea la primera escuela primaria y secundaria en Santa María de Nieva. Los pueblos que conforman Condorcanqui pertenecieron anteriormente a la provincia de Bagua hasta el 18 de mayo de 1984, año en el que el entonces presidente Arq. Fernando Belaúnde Terry aprobó la Ley de Creación de Condorcanqui (Ley 23832, 1984), con sus tres distritos: Río Santiago, El Cenepa y Nieva.

Desde el punto de vista psicológico, el Perú es un país de emprendedores, lo que se corrobora con el reporte de Global Entrepreneurship Monitor (2017). En dicho reporte, el Perú ocupó el segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica en 2014 después de Ecuador, y el tercero en el 2016 después de Ecuador y Colombia. Estas características emprendedoras de los peruanos han permitido generar empleos y han permitido el crecimiento económico con la consecuente disminución de la pobreza y pobreza extrema (Arévalo, Díaz, Fabián & Palomino, 2015).



*Figura 6.* Comportamiento empresarial y actitudes Perú 2013-2016. Tomado de “Entrepreneurial Behaviour and Attitudes Measured via the GEM Adult Population Survey (APS),” por The Global Entrepreneurship Monitor, 2017 (<http://gemconsortium.org/data/key-aps>).

La riqueza turística del Perú es reconocida a nivel mundial por su historia, cultura, gastronomía, expresiones culturales, recintos arqueológicos, restos textiles, vasijas, huacos, retratos, momias, entre otros. Las fortalezas y restos arqueológicos más reconocidos por su valor histórico y arqueológico son la fortaleza de Kuélap, Sacsayhuamán, Ollantaytambo y Machu Picchu, sitios ceremoniales reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.

**Organizacional-administrativo.** El Perú es un país libre y democrático, que se rige bajo la Constitución Política del Perú de 1993. Es así que en el Artículo 43, correspondiente al Estado y la Nación, se establece que el Perú es una República democrática, social, independiente y soberana. Asimismo, se indica que el Estado es uno e indivisible, siendo su gobierno unitario, representativo y descentralizado, el cual se organiza según el principio de separación de poderes.

El Estado peruano se encuentra constituido por 24 regiones, 195 provincias y 1,840 distritos y una provincia constitucional, es democrático, independiente, social y soberano. Está estructurado por la división de poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Sin embargo, su estructura presenta una serie de falencias que lo determinan como burocrático y envidiado, donde priman intereses individuales de políticos y de algunos grupos de poder (Morales et al., 2016).

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentra el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Asimismo, los gobiernos regionales están conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación

Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados están conformados por el Alcalde y su Consejo Municipal.

**Militar.** El Perú tiene como una de sus principales misiones velar por la seguridad, territorio y soberanía nacional, con la finalidad de cumplir con la seguridad y la defensa nacional. Las Fuerzas Armadas constituyen el principal centro de operaciones y la conforman el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, bajo mando del Ministerio de Defensa.

En el *Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú* se mencionó que el país se guía por determinados aspectos. Estos son los que siguen: (a) principios de respeto al derecho internacional, (b) fiel cumplimiento de los tratados, (c) solución pacífica de controversias, (d) respeto a la soberanía de los Estados y a las fronteras internacionales, (e) no intervención y prohibición de la amenaza o del uso de la fuerza. Todo ello se da en concordancia con los principios de las Cartas de la OEA y de la ONU (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Por otro lado, el gasto orientado a la defensa en el Perú mantiene niveles bajos en relación con sus países vecinos. En promedio, se ha destinado el 1.4% del PBI en gastos militares mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9%, respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes como remuneraciones y pensiones, menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, y menos del 1% en capacitación y entrenamiento (“Gasto militar,” 2016).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales permiten conocer las bases de la política exteriores. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos (D’Alessio, 2015).

**Influencia de terceras partes.** La interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pareciera ser, sino que existe la influencia de terceras, cuartas, o quintas partes, las

cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe (D'Alessio, 2015). Así ocurrió con la crisis mundial generada por Estados Unidos y Europa, que ocasionó una alta inversión, y migración al Perú y países vecinos. Además, esto permitió el crecimiento a pesar de los tiempos difíciles acontecidos. Así mismo, los grandes avances tecnológicos gracias a la industrialización e investigación en los países líderes hicieron posible disponer de elementos y avances para el comercio y competitividad.

Adicionalmente, la tendencia mundial por el cuidado del medio ambiente representa oportunidades para desarrollar otros tipos de negocios y disponer de otras materias primas en pro de nuevas tecnologías. Igualmente, Bolivia, gracias a sus grandes salares, podrá disponer del Litio para aplicaciones eléctricas que están reemplazando al petróleo. Por otro lado, la realidad geográfica económica del norte del distrito de Cenepa, frontera con Ecuador, permite compartir la explotación minera.

En ese sentido, la relación con otros Estados directa o indirectamente puede ser mucho más beneficiosa que encontrarse en relaciones neutrales o parciales, puesto que se puede aprovechar las potencialidades desarrolladas de otras naciones y continuar la tendencia de desarrollo. Es así que es conveniente guardar buenas relaciones con otros países líderes en este mundo globalizado para poder tener acceso a lo que no poseemos, generando también oportunidades de negocio, mediante la firma de convenios o perteneciendo a grupos de intercambio internacional. En relación con ello, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo informa la vigencia de acuerdos comerciales como la Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Efta, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras.

***Lazos pasados-presentes.*** El Perú es una nación con un legado histórico muy rico partiendo por sus culturas preincas e inca. Estas generaron una expansión del territorio y una influencia importante en el continente para, después, encontrarse bajo un virreinato que generó gran influencia de España. También, paralelamente, pero con mucha menos importancia, permitió el intercambio con países originarios de África o Asia.

La influencia española ha sido una importante influencia en el desarrollo económico, social y cultural. Condorcanqui es una muestra de convivencia del pasado, con sus poblaciones indígenas que aún mantienen costumbres, cultura e idioma nativo. Respecto al aspecto bélico, durante la época republicana, han sucedido muchos conflictos que han provocado pérdidas propias de la guerra, como la del territorio. El más fuerte enfrentamiento fue la guerra con Chile, nación con la cual no se tenía frontera y ahora sí; más aun siendo de gran importancia para las relaciones comerciales extranjeras modernas. Dichos conflictos han sido prácticamente zanjados con todos los países vecinos, manejándose el último acontecimiento de forma pacífica con Chile gracias a la intervención de la Corte de La Haya.

***Contrabalance de intereses.*** Es la evaluación entre cuánto se gana o deja de ganar al hacer negocios o alianzas con otros Estados, siendo el resultado positivo frente a una relación inexistente (D'Alessio, 2015). Es importante para el Perú definir sus estrategias de comercio en un mundo globalizado, donde las fronteras están desapareciendo y donde los negocios o requieren presencia de los interesados o donde los tiempos invertidos son casi nulos. Esto se debe a la comunicación, y los aranceles o impuestos en general se van restringiendo solo a pocos productos. Para el caso del Perú, existen muchas oportunidades con sus socios tradicionales; sin embargo, hay muchas otras oportunidades con los que no lo son, de tal forma que bajo una política adecuada, considerando no perder las relaciones ya ganadas, siempre el resultado será positivo. Una forma de generar mayor ingreso es ofrecer no solo

materia prima, como en el caso de los minerales; sino productos terminados que generan un ingreso mayor.

**Conservación de enemigos.** D'Alessio (2015) indicó que es preferible mantener enemigos a no tenerlos. La razón es que la falta de estos genera un monopolio, en el cual se pierden estrategias, innovación, entre otros. De esa manera, la conservación de enemigos se dirige a preservar la competitividad como país, región, nación y productor.

El crecimiento y el empoderamiento de China fueron percibidos como una amenaza por sus bajos costos y la acelerada entrada a varios países, aunque criticada por su calidad. China logró emplear estrategias de precio para posicionarse en los mercados y competir con la calidad de productos de Estados Unidos y Europa. Al transcurrir el tiempo, China empleó mejores estrategias de calidad y obtuvieron mejores beneficios, sobre todo acceso a muchos suministros a bajo costos.

Finalmente, la historia remonta a recordar a Chile como el rival más arraigado del Perú. Por ello, a lo largo de los años, se han presentado disputas, guerras y constante rivalidad en tema de producción, turismo, cultura, entre otros. Sin embargo, debido a esta constante disputa, los países crean y mantienen sus mejores estrategias, lo que incentiva a demostrar mayor competitividad, calidad, prestigio y reconocimiento.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia del Condorcanqui**

Según el análisis tridimensional de las naciones, el Perú es una nación que se rige por el cumplimiento de sus intereses nacionales, los derechos y deberes del ciudadano peruano, con la finalidad de proteger y hacer valer los derechos, y defender los diferentes recursos en el ambiente nacional como internacional. Asimismo, el Perú cuenta con grandes potenciales de recursos, vasta sociedad multicultural, ubicación geográfica favorable para el desarrollo de actividades económicas, como el sector agropecuario, pesquero y minero. Estos aspectos han permitido que el Perú se posicione en el mercado nacional como internacional.

La relación con los países y regiones vecinas ha sido materia de disputas, guerras y, en otras oportunidades, ha servido para la creación de relaciones bilaterales, e implícitamente en la relación de terceras partes como estrategias de extender el mercado, posicionamiento y reconocimiento, entre otras. Dado que el país en general cuenta con un potencial favorable, Condorcanqui dentro del territorio peruano se encuentra con las mejores expectativas del país, como se indica en los índices económicos, demográficos y las relaciones bilaterales y comerciales. Además, Condorcanqui cuenta con recursos potenciales, los que pueden aprovecharse en el contexto y hacen posible que la provincia interactúe dinámicamente en los sectores económicos agropecuarios, mineros, turismo, comercio, servicio, etc. De esta manera, Condorcanqui aprovecha el reconocimiento y posicionamiento del país en general.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según Porter (2009), el análisis de competitividad se puede presentar por medio de un esquema con cuatro fortalezas del poder nacional, el cual comprende los siguientes atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias, y (d) sectores relacionados y de apoyo, los cuales interactúan entre sí. En las siguientes líneas, se explicará cada uno de estos.

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

Los factores son las condiciones que posee el país en cuanto a los factores de producción como recursos, infraestructura, y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector. Entre los principales “factores de producción”, el Perú cuenta con una ubicación geográfica favorable, pues se encuentra en la zona intertropical de Sudamérica, comprendida entre la línea del Ecuador y el Trópico de Capricornio con una extensión de 1'285,216. Además, es el vigésimo país más grande de la tierra, y el tercer país más grande de América del Sur. El relieve del Perú es accidentado, debido a la presencia de la cordillera de los Andes, la cual divide al país en tres regiones: costa, sierra y selva.

En la costa peruana, que es una franja desértica que recorre el litoral peruano, se encuentran ríos, valles, pampas y otros con suelos propicios para la agricultura, ganadería y pesquería. La sierra está conformada por un sistema de cordilleras y montañas, dando origen a diferentes pisos altitudinales propicios para el cultivo de productos como la papa, quinua, cañihua, maíz, trigo, y la crianza de animales como la alpaca, vicuña, cuyes, entre otros. La región de la selva cuenta con una vasta vegetación en su extensión del 60% del territorio peruano, y con dos subregiones: la selva baja y la selva alta. En la selva baja, se encuentran los ríos más extensos y navegables como el Amazonas. Además, la selva alberga numerosas especies de flora y fauna.

Se debe mencionar, también, que el Perú cuenta con 54 cuencas hidrográficas, de las cuales 52 son pequeñas cuencas costeras, la cuenca del Amazonas y la cuenca endorreica del Lago Titicaca. Dentro de la cuenca del Amazonas, nace el río del mismo nombre, el cual es el más largo y caudaloso del mundo. Igualmente, se originan los ríos Ucayali, Putumayo, Marañón, Yavarí, Huallaga, Urubamba y Mantaro, entre otros.

El clima del Perú es variado y no exclusivamente tropical por su ubicación. Es influenciado por los Andes y la corriente de Humbolt. La costa central y sur presentan un clima subtropical, árido o desértico; la costa norte posee un clima árido tropical, esporádicamente con ocurrencia del fenómeno El Niño. Asimismo, la sierra peruana presenta diversos climas, como clima templado sub-húmedo, clima frío, clima frígido o de puna, y clima de nieve o gélido. En la selva, hay dos tipos de clima: el clima semitropical y el clima tropical.

Por la variedad de climas y las características geográficas, el Perú cuenta con una riqueza de flora variada, debido a los diferentes pisos altitudinales. Entre las principales especies que crecen en la sierra, se encuentran especies como la papa, maíz, trigo, olluco, oca arverjas, mashuas, entre otros. En la selva, se desarrollan diferentes especies de árboles

madereros como la caoba, cedro, pino, líquenes, musgos, helechos y orquídeas; en la zona fluvial, crecen el molle, la cuya blanca, paca, lúcuma, palta, chirimoya y cítricos, entre otros.

La riqueza en la fauna peruana es diversa gracias a su geografía y clima. El Perú cuenta con más de 1,800 especies de aves, 500 especies de anfibios, 440 reptiles, entre otros. La fauna marina cuenta con especies que provienen de la corriente ecuatorial y de la Antártida. También, la fauna está conformada por especies como el cuy, venado, zorrillo, iguana, tortuga y avestruz; entre los auquénidos están la alpaca, guanaco, llama y vicuña. Animales representativos de la selva son los jaguares, caimanes, serpientes, jabalíes, guacamayos, loros, tortugas, entre otros animales domésticos. Igualmente, son típicas de la zona especies marinas como la anchoveta, bonito, atún, jurel, ballenas marinas, moluscos, crustáceos, etc.

El Perú, a pesar de encontrarse en la posición sexta para hacer negocios después de México y Colombia (Banco Mundial, 2017), sigue siendo muy atractivo, producto de su liderazgo en crecimiento de PBI, muy cerca de los países mencionados. A ello se suma que ha firmado sendos acuerdos con grandes potencias o alianzas, como Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, Mercosur y la Unión Europea. El Perú, en infraestructura como requerimientos básicos para la competitividad, se encuentra en el puesto 89, según el ranking de competitividad del 2016 (ver Figura 7).

Asimismo, el Perú es un país minero por excelencia. Este atributo le ha permitido un crecimiento significativo, que posteriormente se vio afectado por una reducción de precios de los metales. Actualmente, el sector se vuelve a intensificar en su participación del PBI del país (ver Figura 8). Estas condiciones son importantes, pues Condorcanqui tiene alta presencia de minería principalmente en la frontera con Ecuador. Los sectores mineros, agropecuario y de turismo, sobre todo, juegan un rol importante en la economía y desarrollo

nacional, en el éxito y crecimiento en dichos sectores, tanto en la demanda interna como externa.

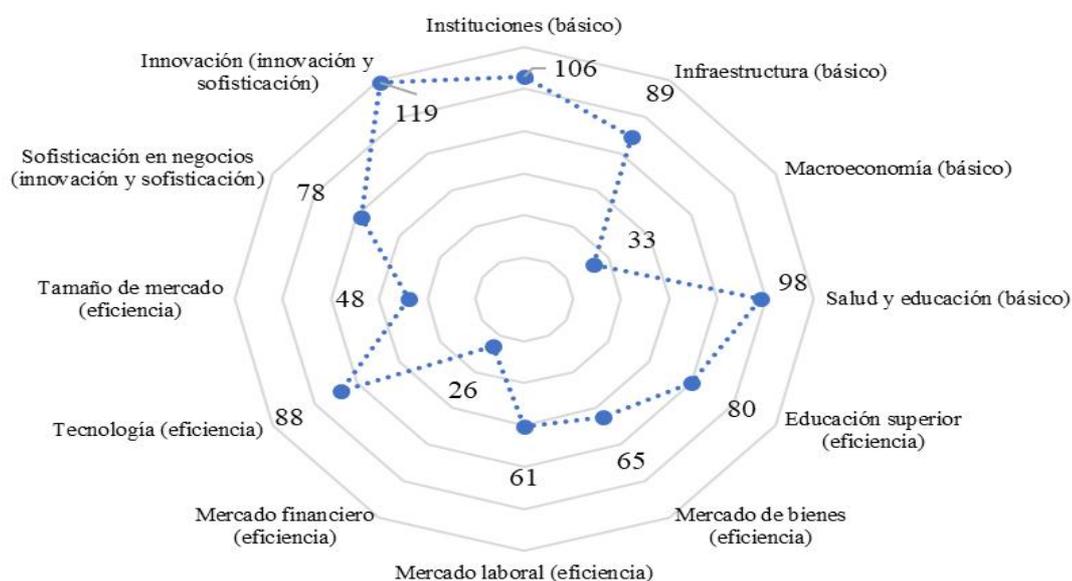


Figura 7. Índices de competitividad del Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

	2016	2017
 <b>PBI (var. % real anual)</b>	3,8	4,6
 <b>Minería metálica</b>	1,2	0,7
 <b>Cobre</b>	1,1	0,6
 <b>Otros metales</b>	0,1	0,1
 <b>Infraestructura (pública y privada)<sup>1</sup></b>	0,5	0,8
 <b>Gasto público (sin grandes proyectos de infraestructura)<sup>2</sup></b>	0,7	0,1

Figura 8. Aporte del crecimiento del PBI peruano. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Los principales clientes de los productos y servicios del Perú están en la demanda internacional. Asimismo, los principales destinos de los productos naturales y materias

primas son Estados Unidos, Suiza, España, Japón, Chile y otros. Según el informe *Ranking por países: Agrupado por bloques económicos* de PromPerú (2017c), el valor FOB US\$ 8,491'496,809.63 de China lidera el ranking; Estados Unidos y Suiza están en el segundo y tercer lugar, considerando todos los productos exportados (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016*

N°	Código	Agrupación	País	Peso Neto kg	Valor FOB USD
1	CN		China	17,995'086,403.47	8,491'496,809.63
2	US	NAFTA	EE.UU.	4,327'832,727.49	6,263'740,330.10
3	CH	EFTA	Suiza	3'019,162.47	2,571'652,307.95
4	CA	NAFTA	Canadá	272'398,252.99	1,685'629,547.00
5	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1,515'964,491.12	1,393'728,736.00
6	JP		Japón	1,550'025,226.97	1,263'910,182.53
7	ES	Unión Europea	España	2,317'535,799.89	1,220'780,579.18
8	BR	Mercosur	Brasil	2,301'915,975.60	1,204'895,799.70
9	CL	Otros	Chile	2,348'204,122.80	1,011'291,896.46
10	NL	Unión Europea	Países Bajos (Holanda)	561'989,938.05	998'893,180.81

*Nota.* Tomado de "Ranking por países: Agrupado por bloques económicos," por PromPerú, 2017c ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)).

Según el reporte *Evolución de las exportaciones e importaciones* (INEI, 2017c), la demanda internacional ha mostrado una tendencia al alza, en la que los sectores con mayor participación en el sector primario son el agrícola, petróleo y gas natural. Se debe mencionar que el sector agrícola y el ganadero tienen la misma participación en promedio en el año 2016-2017. Entre los productos no tradicionales se encuentran el sector pesquero, agropecuario, metalmecánico, entre otros (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Exportación FOB, según Sector Económico – Mayo 2017*

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	May. 16	May. 17	May. 17 / May. 16	Ene-May. 17/ Ene-May.16
Total 1/	3,366.4	3,798.7	12.8	15.3
I Productos tradicionales	2,590.5	2,887.0	11.4	16.1
Pesquero	44.3	71.8	62.1	60.5
Agrícola	18.1	28.2	55.7	9.9
Minero	2,136.4	2,328.0	9.0	9.9
Petróleo y gas natural	391.7	458.9	17.2	53.8
II Productos no tradicionales	768.5	905.7	17.9	12.7
Agropecuario	267.2	315.1	17.9	8.2
Textil	77.0	75.7	-1.8	-0.4
Pesquero	89.2	161.6	81.3	76.6
Químico	94.5	96.0	1.5	-4.3
Metalmeccánico	45.3	51.0	12.4	4.1
Siderometalúrgico	104.9	114.8	9.4	3.1
Minería no metálica	48.2	50.1	4.0	-7.6
Resto	42.1	41.4	-1.7	6.3

*Nota.* Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf)).

La demanda internacional se encuentra caracterizada, en especial, por los productos orgánicos, entre los cuales los más exportados son aquellos que brindan bondades de la naturaleza con sellos de calidad, sin uso de pesticidas o fertilizantes. Algunos de estos productos son el banano orgánico, uvas rojas, cacao, quinua, mago, páprika, entre otros. Además, las exportaciones del sector agropecuario sumaron US\$ 450 millones en enero 2017, con un crecimiento de 6.7%, según el *Informe mensual de exportaciones: Julio 2017* (PromPerú, 2017b). En este documento, se indicó que incrementaron las ventas en mercados como Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong, con mayores volúmenes de exportación de uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimiento piquillo, alcachofas, entre otros. Los productos del sector agro con mayor demanda internacional son las uvas frescas con 30% de las exportaciones, mangos con 13% y espárragos con 9%, seguidos de preparaciones utilizadas para alimentos de animales, bananos, entre otros.

La demanda interna en el primer trimestre del 2017 bajó en 1.1% debido, en especial, a la reducción del gasto público, consumo e inversión privada y los efectos del fenómeno El Niño, lo que originó una desaceleración del PBI con un crecimiento de solo 2.1%. Según el *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018* (BCRP, 2017b), luego de estos *shocks*, la demanda interna se normalizaría para mostrar una demanda creciente. Esto se debe al impulso en el consumo y la inversión. En cambio, la demanda en el sector turismo es alta. El tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4%, mientras que respecto a los turistas internacionales creció en 7.8%; gracias a las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos que difunde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Además, se incentiva el turismo en la región amazónica mediante la plataforma “Y tú qué planes”, que ofrece una oferta competitiva.

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

Las principales estrategias trazadas por el Estado peruano se encuentran respaldadas en los intereses nacionales. Para alcanzar los mayores niveles de competitividad se requiere el uso óptimo de los diferentes recursos potenciales. Asimismo, el Perú subió dos posiciones en competitividad y se encuentra en el puesto 67 del *Global Competitiveness Report 2016-2017* del Foro Económico Mundial (Schwab, 2016), el cual evalúa los factores que impulsan el crecimiento y productividad en 138 países. Los países líderes en competitividad son Suiza, Singapur y Estados Unidos, seguidos por Holanda y Alemania. En relación con los países sudamericanos, el Perú ocupa el tercer puesto, después de Chile y Colombia en el entorno Latinoamericano, y El Caribe se encuentra en la sexta posición. En los factores que se han mejorado, se encuentran los pilares siguientes: (a) instituciones, salud y educación básica, (b) educación superior y capacitación, (c) eficiencia del mercado laboral, (d) sofisticación de mercado financieros, (e) preparación tecnológica y (f) sofisticación empresarial. Asimismo, los factores deficientes son, entre otros, los que siguen: (a) la burocracia gubernamental,

(b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias, (f) impuestos y (g) inseguridad (Schwab, 2016).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Uno de los sectores relacionados a Condorcanqui es directamente el Gobierno Regional de Amazonas. La provincia permanece anexa mediante una gerencia exclusiva dirigida a la atención, fomento y desarrollo de sus actividades económicas en favor del bienestar de la provincia y de la región en general. Existen diferentes instituciones públicas y privadas que brindan asistencia técnica a las provincias en su objetivo de desarrollo y competitividad. Además, las instituciones con participación en Condorcanqui y en la región Amazonas son el Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, MINCETUR, SUNAT, RENIEC, Banco de la Nación, entre otras. Entre las organizaciones sociales, sociedad civil e instituciones académicas se encuentran las que se presentan a continuación.

***Comunidades campesinas y nativas.*** Las comunidades campesinas y nativas son organizaciones sociales reconocidas como tales por ley. Son claramente diferenciables y delimitables de otros tipos de organizaciones sociales existentes a nivel nacional, y son las que expresan con mayor propiedad, integralidad y vigor las opciones mayoritarias de la población proveniente de las vertientes culturales andina y amazónica. En la región Amazonas, se encuentran reconocidas 52 comunidades campesinas, ubicadas en las provincias de Chachapoyas, Luya y Bongará, y 168 comunidades nativas reconocidas en las provincias de Bagua y Condorcanqui.

***Organismos no gubernamentales (ONG).*** Las ONG, de acuerdo con sus objetivos, realizan mayormente acciones de extensión en cultivos, crianzas y agro procesos de productos para nichos de mercado y, en particular, con potencial para la exportación. La finalidad es mejorar los ingresos de las familias beneficiarias, adicionando, en algunos casos, el componente de crédito y comercialización. En el ámbito de las provincias de Chachapoyas,

Luya, Rodríguez de Mendoza están Cáritas, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y la Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (APECO). En las provincias de Utcubamba, Bagua y Condorcanqui, se encuentran PRISMA, CARE Perú, el Servicio Agropecuario para la Investigación y Promoción Económica (SAIPE) y Cáritas.

***Junta de usuarios de riego.*** Cuenta con servicios de administración del agua de riego y extensión a favor de sus asociados, en base al cultivo del arroz. Ambos servicios se financian con el autogravamen por el uso del agua. En Amazonas, se cuenta con las Juntas de Usuarios de los Distritos de Riego de Bagua y Utcubamba. Estos organismos no hacen el mantenimiento de la infraestructura mayor de riego y su actividad está a cargo del Programa Subregional de Irrigaciones.

***Asociaciones de productores y comité de productores.*** Se trata de organizaciones estructuradas en las que se observan limitadas capacidades de sus dirigentes y escasos aportes económicos de sus asociados. Tal situación se debería al reducido tamaño de las parcelas, al escaso número de asociados, a la carencia de una cultura organizacional y de cuadros dirigenciales y operacionales, con capacidades especializadas. Entre las que más destacan están las asociaciones, Cooperativa de Productores Cafetaleros de Rodríguez de Mendoza, Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande, Comité de Productores de Arroz (Bagua y Utcubamba), Cooperativa Cafetalera Lonya Grande, Cooperativa Quesera Pomacochas Holanda, Asociación de Ganaderos de Utcubamba, Aprotara, entre otras.

***Consejo regional ganadero.*** Es una organización funcional formada por diferentes asociaciones y comités de ganaderos con servicios diversos, orientados a la producción pecuaria. Entre ellos se puede mencionar el servicio de inseminación artificial promovido por las propias organizaciones, en la mayoría de los casos, y también con el apoyo del Proyecto de Mejoramiento Genético (PROMEG) por inseminación artificial en vacunos de que ejecuta la Dirección Regional Agraria de la Región Amazonas. Las asociaciones más destacadas son

la Asociación Ganadera Utcubamba, Comité Agropecuario San Juan Bautista de Yerbabuena, Asociación de Ganaderos de Molinopampa, Asociación de Ganaderos San Lucas de Pomacochas, Sociedad Ganadera Raymipampa-Leymebamba, Asociación Ganadera Nueva Esperanza de Gollón, entre otras.

***Cámara de Comercio, Turismo y Agricultura.*** Es una institución de singular importancia por reunir a empresarios privados. Estos, en forma concertada, desean trabajar por el bienestar de la población. Buscan el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en sus diversas modalidades de producción.

***Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.*** A partir de fines del 2001, viene funcionando esta casa de estudios. Cuenta con las facultades de Ingeniería Agroindustrial, Administración y Turismo, Educación y Enfermería. Estas contribuirán con un gran aporte al desarrollo agroindustrial y agroecoturístico de Amazonas.

***Colegio de ingenieros.*** La acción que desempeña el Colegio de Ingenieros del Perú en el desarrollo departamental es de mucha importancia. Su permanente asesoramiento permite tomar las decisiones de manera eficiente y oportuna en la diversidad de especialidades. Todo ello se realiza de acuerdo con el desempeño profesional.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Condorcanqui**

El análisis competitivo desarrollado para Condorcanqui muestra la presencia de factores susceptibles en cuanto a la cultura y costumbres de grupos étnicos que habitan en la provincia. Además, existen condiciones de factores de la región que pueden ser aliadas para el desarrollo y competitividad de la zona. Es decir, los recursos naturales existentes en la zona son de exclusividad, dado que cuenta con ellos en la totalidad de su espacio geográfico de selva. Las ventajas competitivas que se pueden aprovechar, como el clima, zona geográfica, diversas especies de flora y fauna, recintos turísticos, son los potenciales para el desarrollo de estrategias en materia de inversión y planes de desarrollo.

Dado el crecimiento y las mejores expectativas del Perú, las condiciones y características globales deben considerarse para todas las regiones y provincias del país. Ello debe considerar las tres regiones y la descentralización de los centros de empoderamiento, de modo que el bienestar se expanda hacia todas las zonas. Además, los niveles de inversión en infraestructura en la zona nororiental deben intensificarse, puesto que presentan niveles mínimos de carreteras, puertos y otros que permiten que se desarrollen eficientemente las actividades económicas representativas.

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

El análisis de los factores externos brinda una visión general de aquellas fuerzas políticas, gubernamentales y legales. También, implican las económicas y financieras, sociales, culturales y demográficas, tecnológicas y científicas, y ecológicas y ambientales. Este panorama resultante hace posible elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

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

En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico con apertura a inversiones extranjeras se constituye en un contexto favorable al aprovechamiento de oportunidades de negocios en el Perú. Asimismo, la estabilidad política y económica es fundamental para que un país sea atractivo a la inversión extranjera. En lo que respecta al marco legal para el desarrollo de la provincia, se encontró la siguiente información:

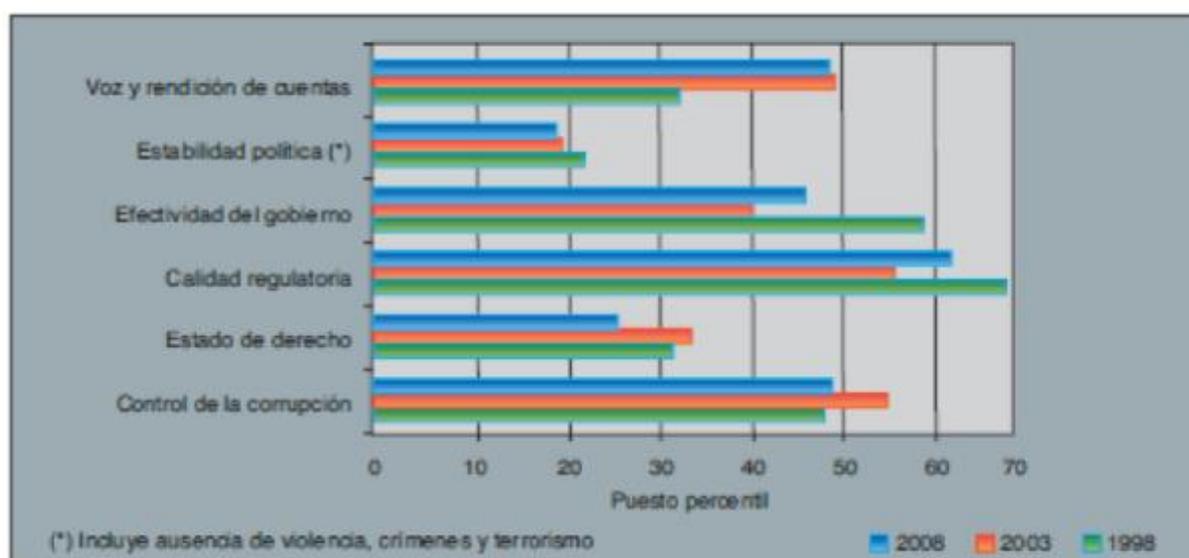
- Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2008): Esta define la estructura del Estado, en lo que respecta al gobierno nacional, a los gobiernos regionales y a los gobiernos locales. En esta ley se establecen las normas para la descentralización productiva, económica, tributaria, administrativa y fiscal tributaria.

- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2003): Define la organización de los gobiernos regionales, de una forma desconcertada y descentralizada. Les da autonomía, con base en la Constitución. Además, se establece que los gobiernos regionales se eligen por votación directa y popular.
- Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003): Esta es la ley que regula la capacidad y funciones de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, así como de cualquier otra municipalidad provincial o distrital en el Perú. Establece las normas básicas del orden territorial, e indica la importancia de obedecer a los designios de la población, promoviendo el desarrollo local.

Las condiciones globales para establecer negocios en Latinoamérica hacen que el Perú se ubique como el segundo en cuanto a su ambiente macroeconómico; lo que se determinó en base a su crecimiento económico y su baja tasa de inflación, pero además es el cuarto en condiciones favorables para los emprendedores (“El Perú,” 2012). Sin embargo, se encontró que la cantidad de días para abrir un negocio en Perú son 26, lo que trae altos costos; mientras que en los países desarrollados esto requiere solamente de 8.3 días. Es por ello que dentro de 190 países estudiados, en el 2017, Perú se ubicó en el puesto 103, retrocediendo nueve posiciones, porque en 2016 era el número 94 (Banco Mundial, 2017).

A las barreras burocráticas se le suma la falta de infraestructura, en lo que Perú también posee una posición competitiva muy débil (Schwab, 2016). Este problema está presente en la macro región selva, ocasionando que los costos de transporte sean muy elevados, lo que le resta productividad a la agricultura de la zona. Pero además existe un ambiente político adverso, ocasionado por la violencia de los años 80 y se ve una falta de voluntad para promover la explotación planificada de forestales que serían una buena fuente de ingresos para la población. (“Identificando las barreras,” 2015).

La situación política al 2017 estuvo marcada por la estabilidad democrática y económica que ha venido demostrando el Perú en las dos últimas décadas, lo que ha permitido que el entorno se desarrolle con prudencia entre altas y bajas. Se ha incentivado, así, la inversión privada, la apertura comercial y la estabilidad macroeconómica. Por otro lado, tal como se puede apreciar, a continuación, en la Figura 9, los indicadores de gobernabilidad en el Perú muestran en promedio un 20% de estabilidad política, 30% de Estado de derecho, mientras la calidad regulatoria tiene los niveles más altos en promedio con 60%.



*Figura 9.* Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú 1998, 2003, 2008. Tomado de “Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011 ([https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/)).

Las oportunidades encontradas son las siguientes:

- Apertura comercial y económica que hace del Perú un país atractivo para la inversión.
- Marco legal que promueve la descentralización, otorgando la potestad al gobierno provincial de administrar sus recursos de acuerdo a las necesidades de la población.

Las amenazas que se encontraron son las que siguen:

- Burocracia que alarga los plazos para establecer un negocio e incrementa los costos.
- Falta de infraestructura a nivel regional, lo cual encarece el transporte de la producción agrícola que se desarrolla en la provincia, así como de cualquier otro producto o incluso de las personas.

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

Según los estimados del MEF, en el *Reporte de inflación marzo 2017* del BCRP (2017a), la economía mundial crecería a tasas moderadas de 3.5% - 3.6%, y la Eurozona y Japón crecerían ligeramente mayor a lo estimado. Además, el crecimiento de las economías desarrolladas sería de 1.9% para el 2017 y 2018, y las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas. Sin embargo, China mostraría una desaceleración moderada. Las estimaciones para América Latina registrarían un crecimiento de 1.4% en 2017 y 2.4% para el 2018; lo que implicaría una recuperación respecto a la contracción de 0.5% registrada en 2016 (BCRP, 2017a).

El entorno internacional se muestra favorable con entrada de capitales a la región y precios estables de las materias primas. Colombia y Chile muestran una baja al crecimiento proyectado, debido a choques de oferta transitorios; Brasil crecería 0.6% en el 2017 y México muestra un crecimiento mayor a lo esperado. En el Perú, se esperaría un crecimiento de 2.8% y 4.2% en el 2017 y 2018 respectivamente (ver Figura 10). Este crecimiento se ve impulsando por la actividad crediticia, ya que los créditos se elevaron en 12.4% durante el año 2015 y en 6.4% en 2016 (BCRP, 2018).

Respecto al mercado laboral, la tasa de desempleo y el número de desempleados en el Perú tuvo una variación negativa. No obstante, la tasa de desempleo continúa alta (ver Figura 11). El ingreso real de la población económicamente activa en los meses del presente año presenta caídas consecutivas.

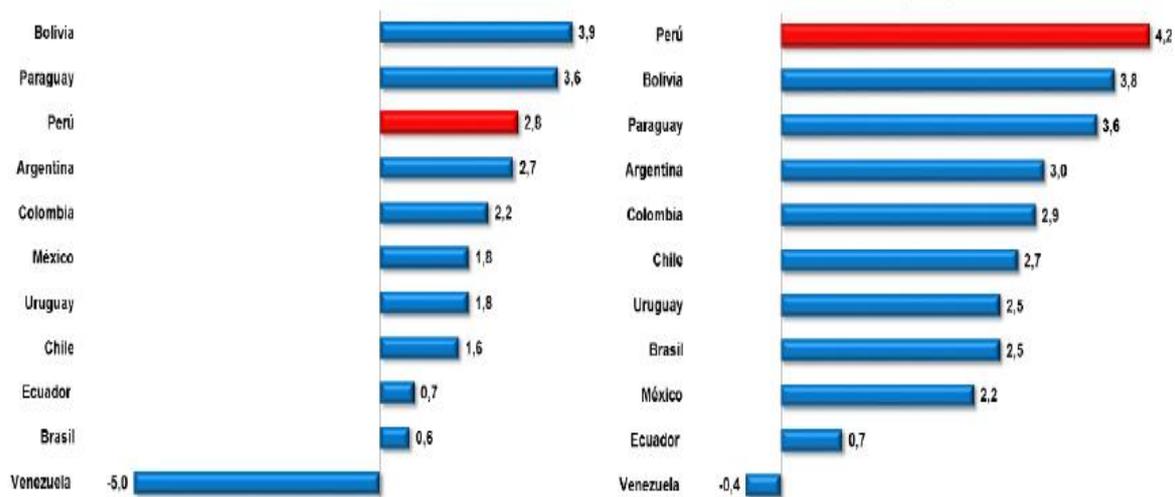


Figura 10. Crecimiento del PBI 2017-2018 (var %). Tomado de “Reporte de inflación junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

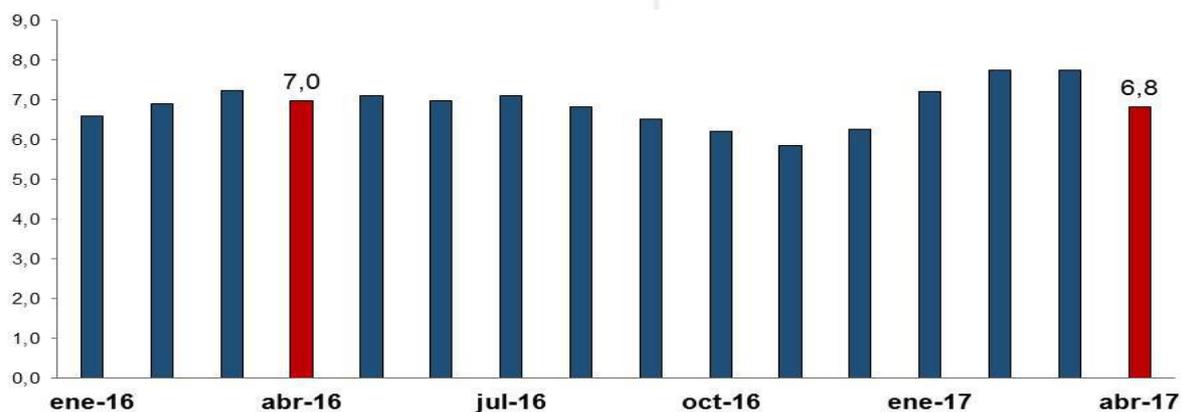


Figura 11. Tasa de desempleo. Tomado de “Reporte de inflación junio 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

La actividad turística, importante fuente de divisas para el Perú, creció en 7.5% durante el año 2015 y se estima que en 2016 tuvo un incremento superior al 6%. El 55.5% de los visitantes llegan de América del Sur, principalmente de Chile, seguido por Ecuador y Brasil; en cambio, de Norteamérica proviene el 20% de turistas. Al 2016, el Perú contaba con 19,476 establecimientos de hospedaje, que en su mayoría son no categorizados. Tal como se puede apreciar en la Figura 12, en total, al país ingresaron US\$ 4,151 millones en el año 2015 por concepto de turismo, mostrando un crecimiento del 6.2% (INEI, 2016b).

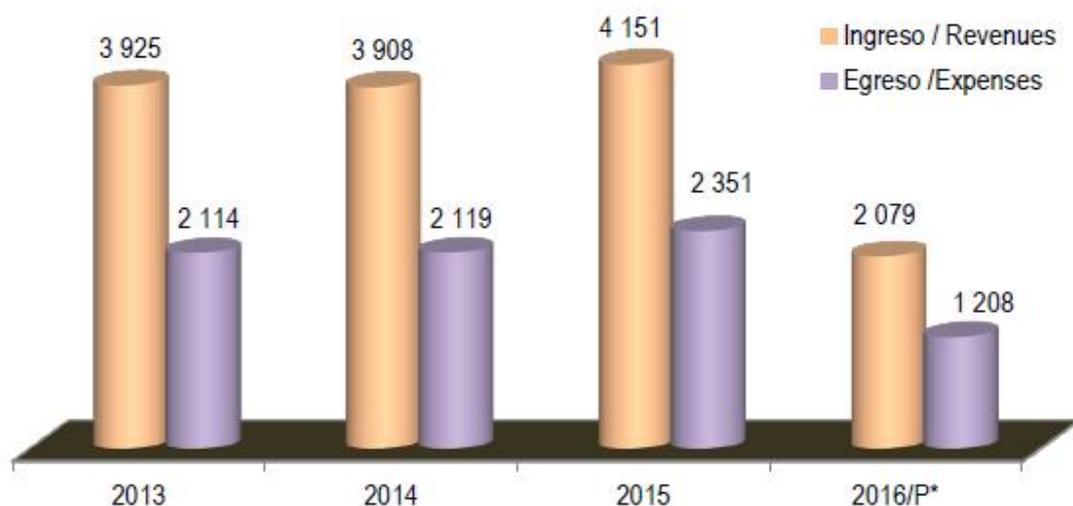


Figura 12. Ingreso y egreso de divisas por concepto de turismo, en millones de dólares. Tomado de *Perú: Síntesis estadística 2016* (p. 109), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b, Lima, Perú: Autor.

Las oportunidades que se han identificado son las siguientes:

- Crecimiento económico superior al de América Latina.
- Aumento de la demanda internacional de materia prima o productos naturales, lo que traerá más ingreso a la región Amazonas, incluyendo a la provincia de Condorcanqui.
- Crecimiento de la actividad turística y sus ingresos, a nivel nacional. Lo cual representa una oportunidad para atraer a los visitantes hacia Amazonas y especialmente a Condorcanqui por sus atractivos turísticos.
- Aumento del financiamiento al sector privado, lo que impulsa la inversión y el desarrollo de empresas, generando empleo y crecimiento económico.

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

Respecto al análisis cultural, el Perú es un país con mezcla de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en las diferentes regiones del Perú. Las organizaciones, dependiendo de su ubicación, se adaptan y coaccionan de manera estratégica con los habitantes. Los factores socioeconómicos que se agrupan, según sus condiciones económicas y sociales similares entre sí, permiten clasificar el perfil del nivel socioeconómico del

ciudadano. Entre las principales características están las que siguen: (a) la educación del jefe del hogar, (b) la tenencia de algunos bienes como computadoras, laptops, teléfonos, lavadora, microondas, entre otros; (c) número de habitantes en la vivienda, (d) número de habitaciones y ambientes para los miembros de la familia, (e) tipo de material de la vivienda y (f) acceso a diferentes servicios (Ipsos Apoyo, 2012).

Para el año 2016, el 37% de la población peruana se situaba en la base de la pirámide de niveles socioeconómicos, mientras que la clase media, representada por el nivel C, estaba integrada por el 24.8, experimentando un ligero crecimiento (ver Figura 13). Asimismo, 13.9% pertenecían a los dos niveles superiores, mientras que en Lima este mismo segmento agrupa al 25.7% de la población, lo que evidencia desigualdad entre esta ciudad y las provincias. Específicamente, en la región Amazonas, solo 2.7% de los habitantes están en el NSE AB, y 11.2% en el C, pero la mayoría de las personas se concentran en los NSE más bajos: 19.3% en el D y 66.8% en el E (APEIM, 2016). Esto se complementa con la información que se presenta en la Tabla 18, donde se ve cómo la población económicamente activa (PEA) de las zonas rurales disminuye, y esto sin duda perjudica a la provincia de Condorcanqui.



*Figura 13.* Niveles socioeconómicos de Perú (urbano y rural). Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Tabla 18

*Indicadores Demográficos de la Población Económicamente Activa Total 2000 – 2025*

Indicadores demográficos	2000	2005	2010	2015
Población económicamente activa total				
Tasa de crecimiento de la población (por 100)				
Ambos sexos	2.6	2.0	1.7	
Hombre	2.2	1.7	1.6	
Mujer	3.1	2.2	1.8	
Población económicamente activa urbana				
Tasa de crecimiento de la población (por 100)				
Ambos sexos	3.4	2.8	2.4	
Hombre	3.1	2.6	2.3	
Mujer	3.9	3.0	2.6	
Edad media				
Ambos sexos	35.8	36.6	37.4	38.2
Hombre	36.3	37.0	37.7	38.4
Mujer	35.2	36.2	37.0	37.9
Población económicamente activa rural				
Tasa de crecimiento de la población (por 100)				
Ambos sexos	0.8	-0.1	-0.5	
Hombre	0.4	-0.3	-0.5	
Mujer	1.5	0.1	-0.6	
Edad media				
Ambos sexos	37.4	37.5	37.9	38.4
Hombre	36.8	36.9	37.4	38.0
Mujer	38.2	38.2	38.5	39.0
Número bruto de años de vida activa				
Ambos sexos	55.6	58.0	58.8	58.7
Hombre	63.8	64.5	64.5	64.0
Mujer	47.4	51.4	53.1	53.2

*Nota.* Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa, urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>).

Aún en el año 2015, en el Perú existía muy poca difusión y educación en torno a las enfermedades transmisibles y a las formas de contagio. Es así que un estudio del INEI (2015b) reveló que solamente un 4% de la población con 15 años o más conocía de la forma en que se transmite la tuberculosis. Así mismo, se encontró que solo 18.6% conoce la manera correcta de prevenir la infección con el VIH, rechazando ideas erróneas. Con estos resultados no es de extrañar que en el país, las enfermedades transmisibles continúen afectando a la población, siendo peor en las áreas rurales y específicamente en la selva.

Por otro lado, mientras que los gobiernos trabajan en garantizar el derecho universal a la educación y el acceso a la cultura, el promedio de escolaridad se ha elevado. En Perú, la población que tiene entre 17 y 22 años, en promedio, ya cuenta con 10.1 años de educación formal, independiente de la modalidad. Sin embargo, persiste la distribución desigual de infraestructura educativa y cultural, desfavoreciendo a poblaciones de etnias originarias o de niveles socioeconómicos bajos. Por ende, los esfuerzos deben continuar en la búsqueda de la equidad para lograr una participación que represente a toda la población (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014).

Las amenazas encontradas son las siguientes:

- La población económicamente activa (PEA) en las zonas rurales disminuye, lo cual implica menos labor productiva en la provincia de Condorcanqui, entre muchos otros lugares del ámbito rural peruano.
- En la región Amazonas 66.8% de la población se encuentra en el NSE E, el más bajo de la pirámide.
- Persistencia de enfermedades transmisibles por desconocimiento de la población. Esto aumenta la demanda de servicios de salud, reduce la expectativa de vida y disminuye la calidad de vida de la población.
- El desarrollo en el país no es homogéneo y entre las causas se ha identificado la diversidad cultural, ya que limita el acceso de algunos sectores a la educación y otros recursos productivos.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021 (CONCYTEC, 2006), aprobado mediante el Decreto Supremo N° 001-2006-ED, es un documento vinculante para el sector público y referencial para el sector privado. A pesar de ello, de acuerdo con Kuramoto (2007), el Perú se encuentra



Como mencionaron D'Alessio, Graham, Alegre, Arellano y Saavedra (2012), en el *Plan estratégico de la región Amazonas*, han habido avances significativos en el uso de herramientas informáticas, tanto en equipos como en programas administrativos y técnicos. Sin embargo, así como indican que no se ha podido lograr una cobertura completa, Condorcanqui está muy relegada en este aspecto por diferentes motivos, tales como accesibilidad, disponibilidad de energía e Internet masivo. En el campo educativo, el avance es paupérrimo, lo que es otro factor que hace que la educación esté relegada.

A pesar de ello, existen posibilidades de revertir dicha situación con una buena gestión. Para ello, se deben usar los medios de transporte existentes para mejorar el acceso a dicha tecnología en centros estratégicos y en el mediano plazo diseñar un plan con el fin de poder disponer de las de telecomunicaciones cableadas o inalámbricas. Esto se da debido a la relativa cercanía de la fibra óptica o a las antenas que estarán disponibles gracias a la ejecución de la red dorsal (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

La fortaleza que se identificó es la que sigue:

- Existen avances en el uso de herramientas informáticas y/o de tecnología de la información, aunque todavía no se tiene una cobertura completa.

La amenaza encontrada es la siguiente:

- El Perú se encuentra entre los países con indicadores de ciencia, tecnología e innovación más bajos de la región, lo cual limita la competitividad a nivel de las labores educativas y productivas. La infraestructura tecnológica es muy limitada, donde, por ejemplo, la región Amazonas no cuenta con red dorsal.

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

En el Perú, se han establecido los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándares de Calidad Ambiental (ECA), que son indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo. También, se cuentan con los

denominados Límites Máximos Permisibles (LMP), que son parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva. En el sector de infraestructura vial, los entes responsables de obras y los organismos fiscalizadores tienen la responsabilidad de cumplir con los parámetros de calidad y en cumplimiento a Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005); así como hacer uso de insumos permitidos y cuidar el medio ambiente mediante la reducción de los niveles de contaminación.

La provincia es rica en recursos naturales. Principalmente, se dispone de un gran potencial maderero y fuentes de agua. Estas sirven como fuente de ingreso para las madereras y, en el caso de los ríos, como potenciales fuentes para generar energía, como por ejemplo el pongo de Manseriche. Existe la presencia de la minería formal y la informal.

De acuerdo con Correa y Roopnaraine (2013), la minería formal, a la vez, se puede dividir en dos tipos. Una es la minería formal, ligada a la exploración y explotación de sustancias metálicas, y para este caso existen cinco compañías trabajando en las localidades de Yambrasbamba y Shispabamba (Bongará); en el anexo de Gollón, distrito de Balsas, provincia de Chachapoyas y en la Cordillera del Cóndor, en Condorcanqui (provincia de interés). Los metales en cuestión son el zinc y el oro. El otro caso de la minería formal es la ligada a la exploración y explotación de sustancias no metálicas. Se relacionan, para el caso de Amazonas, a la extracción de Ortosa<sup>14</sup>, arcilla; para el caso de la fabricación de cemento, piedra caliza como material de construcción, y el carbón de piedra sub bituminoso para la industria del ladrillo.

La minería informal es básicamente artesanal. Está ligada a la explotación de minerales no metálicos (materiales de construcción), carbón de piedra y minerales auríferos (placeres auríferos en los lechos de los principales ríos y vetas de oro). La ubicación de las zonas de explotación es dispersa y los niveles de producción son muy bajos. La minería

informal tiene como grandes riesgos el daño a la biodiversidad, afectando incluso la forma de vida de los pobladores y generando conflictos sociales, a los que se suman los ocasionados por la minería formal.

Los acontecimientos del año 2017 han recordado a la población del Perú lo susceptible que es el territorio nacional a fenómenos naturales como El Niño, comparable a lo ocurrido en 1998. Estos fenómenos, así como los terremotos, ponen a prueba la capacidad del Estado para reaccionar ante desastres naturales, requiriendo un incremento en el gasto público para atender la emergencia (“El impacto,” 2017). Sin embargo, el plan de reconstrucción ha encontrado obstáculos por la falta de capacidad de gestión de los fondos públicos, tanto a nivel nacional como regional y local (“Reconstrucción del Perú,” 2017).

Las oportunidades identificadas mediante el análisis anterior son las que siguen:

- Se ha creado un marco legal, de cumplimiento obligatorio, que establece estándares de calidad ambiental en el aire, agua y suelo.
- Amplia riqueza de recursos naturales, especialmente agua, minerales y forestales, así como también biodiversidad.

Las amenazas que se encontraron son las siguientes:

- Minería informal que presenta un riesgo para la preservación de los recursos naturales y la vida de los pobladores. Siendo además una fuente de conflictos sociales.
- Desastres naturales que azotan al país y cuyos efectos adversos se prolongan por falta de capacidad de gestión.

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

La MEFE presenta el análisis de los factores, condiciones, ventajas como principales oportunidades y amenazas rescatadas de Condorcanqui. La MEFE cuenta con 12 factores

determinantes de éxito, seis oportunidades y seis amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito.

Asimismo, los valores descritos en la matriz, cuyas calificaciones van en el rango de 1 a 4, reflejan el nivel de respuesta de la provincia para atender los factores claves de éxito. El resultado de 2.46 indica que la provincia de Condorcanqui está aprovechando, en promedio, las oportunidades frente a las amenazas (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Condorcanqui*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Apertura comercial favorable.	0.15	4	0.60
2. Demanda nacional e internacional de productos naturales.	0.13	4	0.52
3. Atractivos turísticos de la zona y colaterales.	0.07	3	0.21
4. Diversidad de financiamiento a la microempresa de los diferentes sectores.	0.06	3	0.18
5. Disponibilidad de tecnologías de información.	0.06	3	0.18
6. Reservas de recursos minerales y forestales.	0.06	2	0.12
	0.53		1.81
<b>Amenazas</b>			
1. Falta de infraestructura a nivel regional..	0.10	2	0.20
2. La diversidad cultural no permite un desarrollo homogéneo a nivel del país y la región.	0.08	2	0.16
3. Fenómenos naturales adversos (inundaciones, sequías, cambio climático, entre otros).	0.07	1	0.07
4. Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles.	0.08	1	0.08
5. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándar mínimos de calidad.	0.07	1	0.07
6. Conflictos sociales latentes.	0.07	1	0.07
	0.47		0.65
<b>Total</b>	1.00		2.46

### **3.5 La Provincia de Condorcanqui y sus Competidores**

El análisis de la estructura de Condorcanqui se presenta de acuerdo con el análisis de Porter (2009). Este autor presenta las cinco fuerzas que realzan la competencia. Estas son las que siguen: (a) rivalidad entre los competidores, (b) amenaza de los nuevos competidores (entrantes), (c) amenaza de los nuevos productos o servicios, (d) poder de negociación de los proveedores, y (e) poder de negociación de los compradores.

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

Condorcanqui tiene dos grupos de proveedores como toda provincia: de bienes y de servicios. Dado que la provincia cuenta con recursos públicos y está bajo jurisdicción del Estado peruano, se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios.

Según la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225, 2014), se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección. Mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) se puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. La OSCE es el organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional. Tiene funciones de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población.

Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación. Además, se adecuan a las leyes adscritas. Gracias a que la contratación de bienes y servicios se rige bajo la Ley Orgánica de las Municipalidades (Ley 27972, 2003), que estipula la transparencia en los

procesos que deben ser públicos, se restringe el poder de los proveedores frente al presupuesto asignado a la entidad.

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

El poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que la población de la provincia de Condorcanqui posee un bajo nivel educativo. Por tal motivo, la gestión de sus recursos es monótona, y está basada considerablemente en trueque. En consecuencia, su poder de negociación es relativamente bajo.

Los productos que brinda Condorcanqui, productos agropecuarios como el cacao, arroz, café, y frutales cítricos, son, en principio, para el mercado nacional; sin embargo, estos también pueden ser representativos si igualan la calidad y cantidad de los estándares mínimos. Los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado interno y externo. Los productos son impulsados por el gobierno a través del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Existe una buena y alta negociación con los compradores asistidos por ferias y expoferias, donde se exponen las bondades de los productos y mayores ventajas económicas para los productores. El sector turismo y el gobierno provincial aceptan las medidas brindadas por ley, por lo que ofrecen el servicio dado sin negociación con sus potenciales consumidores o compradores.

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

Condorcanqui se ve amenazada por las provincias en las que se hace una mejor gestión administrativa, que les permite el desarrollo de diversos sectores como el agrario, turismo o minería. El desarrollo de otras provincias, como Bagua, Utcubamba, Bongará en Amazonas o Datem del Marañón en Loreto, es una amenaza que hace que Condorcanqui no sea atractivo para inversiones. Por otra parte, la municipalidad de la provincia debe invertir mucho esfuerzo en la gestión del gobierno local. Debe trabajar en forma conjunta, con el gobierno regional y central, con el fin de lograr una mayor inversión pública y conseguir las

condiciones óptimas para que se puedan desarrollar las actividades a favor del beneficio de la población de la provincia.

Los productos del sector agroindustrial son los que presentan un alto nivel de sustitución por los mismos productos de otras zonas o regiones. Los diferentes países se encuentran en constante competencia y ofrecen productos similares al mercado, los que son atractivos para la exportación. Adicionalmente, existen atractivos turísticos que no han sido potencialmente reconocidos ni promocionados, por lo que existen sitios arqueológicos y turísticos que requieren ser explorados y promovidos por el gobierno local, regional y nacional, en su afán de atraer el turismo para cada zona o región. Con ello, la oferta turística será amplia, puesto que hay diferentes zonas y regiones con distintos destinos para el turismo tradicional, vivencial, de aventura, de descanso o étnico, entre otros.

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

La amenaza de entrantes a las principales actividades económicas de Condorcanqui es alta. Condorcanqui es una provincia pobre, con bajos niveles de educación y salud, y relativamente aislada; incluso, con características similares a las provincias más cercanas, estas no representan una amenaza significativa. En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de plátano, cacao, café, cítricos, entre otros, y la disponibilidad de mano de obra de la región se hace más factible.

De la misma manera, en el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplia, ya que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otras. Las condiciones favorables para el inversionista nacional como internacional permiten que se brinden servicios de calidad y competitivos, con lo que se mejora la infraestructura de la zona o región.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

De acuerdo con las características señaladas por las actividades de Condorcanqui, la competencia entre las empresas es fuerte, lo que hace que el mercado sea exigente y competitivo debido al potencial crecimiento de la economía. El mercado agroindustrial se muestra atractivo para el mercado de exportación. Las estadísticas muestran que los principales productos de exportación son el banano, el mango, las uvas, el café, el cacao orgánico, entre otros.

Las empresas agroindustriales y los productores zonales buscan especializarse con los productos agropecuarios, brindando los estándares de calidad exigidos en el mercado nacional e internacional. En la Tabla 20, se presentan los factores para determinar la atraktividad de Condorcanqui a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo. El puntaje total de atraktividad de 69 indica que la provincia requiere sinergias entre distintos sectores para impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas y bienestar de la población.

Tabla 20

#### *Análisis de la Atraktividad de la Provincia Condorcanqui*

Factor	Impulsor	Puntaje		
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	7	10
2. Diversidad de mercado	Número de mercados entendidos	0	4	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	3	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	6	10
5. Concentración	Número de jugadores	0	4	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0	4	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	3	10
8. Identificación de marca	Facilidad	0	5	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0	3	10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	6	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo	0	8	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	2	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	5	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	4	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
Total			69	

### 3.6 La Provincia de Condorcanqui y sus Referentes

Como primer referente para la provincia de Condorcanqui se considera a la provincia de Morona Santiago, en Ecuador, que se encuentra organizada en 12 cantones, equivalentes a los distritos en el Perú. En esta zona, abundan las cascadas, las cuevas y los ríos navegables, siendo además muy diversa en flora y fauna. Además, destaca por las actividades de turismo comunitario, que es una excelente alternativa generadora de ingresos para comunidades indígenas de la provincia; al mismo tiempo que se promueve la preservación de los recursos naturales y culturales de la localidad (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2016). En cuanto a las vías de comunicación, Morona Santiago es de mucho más fácil acceso que Condorcanqui (ver Figura 15), con carretera asfaltada que la recorre en toda su longitud.



*Figura 15.* Vías de comunicación en la provincia Morona Santiago, en Ecuador. Tomado de “Provincia de Morona Santiago,” por EcuRed, 2017 ([https://www.ecured.cu/Provincia\\_de\\_Morona\\_Santiago](https://www.ecured.cu/Provincia_de_Morona_Santiago)).

La provincia Boca do Acre, en Brasil, es el otro referente que se ha seleccionado, por sus reservas naturales, similares a las de Condorcanqui. En la Figura 16, se aprecia que esta provincia está cerca de la frontera con Perú y será beneficiada con la construcción del tren binacional, mejorando el acceso a vías de comunicación (Metro Trujillo, 2015). Además de la biodiversidad que la provincia ofrece, están los recientemente descubiertos geoglifos, que son

similares en atractivo a las líneas de Nazca, ya que solo pueden apreciarse desde el cielo, en medio de la selva amazónica (Paleorama, 2012).



Figura 16. Ruta del tren bioceánico. Tomado de “Tren bioceánico” [Publicación en un blog], por Metro Trujillo, 2015 (<http://ferrocarrilesperuanos.blogspot.pe/2015/05/>).

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

La Matriz de Perfil Competitivo, presentada en la Tabla 21, permitirá identificar los factores de éxito de los principales competidores y analizarlos para determinar el estado de Condorcanqui referente a los demás. La Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz del Perfil Referencial servirán para comparar tanto a los competidores como a los referentes de la provincia de Condorcanqui. Esta provincia apenas obtuvo un puntaje ponderado igual a 1.58, lo que implica una dominancia de las debilidades mayores, siendo superada por los tres competidores, y en especial por Chachapoyas que tiene 2.41. En cambio, en la Matriz Perfil Referencial (ver Tabla 22), tanto la provincia ecuatoriana como la brasileña que se han escogido, tienen puntajes muy altos, dignos de ser imitados. Esto muestra que se debe mejorar en diversos aspectos, como accesibilidad e infraestructura.

Tabla 21

*Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Condorcanqui*

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de Condorcanqui		Provincia de Utcubamba		Provincia de Bagua		Provincia de Chachapoyas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Accesibilidad e infraestructura vial	0.17	1	0.17	2	0.34	3	0.51	3	0.51
2 Atractivos turísticos	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Especialización del recurso humano	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
4 Infraestructura educativa y de salud	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
5 Infraestructura turística	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6 Tecnologías de la información y comunicación	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
7 Nivel de inversión	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
8 Diversidad de fuentes de ingresos	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	2	0.32
Total	1.00		1.58		1.63		2.16		2.41

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

Tabla 22

*Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Condorcanqui*

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de Condorcanqui		Prov. de Morona Santiago en Ecuador		Prov. Boca do Acre en Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Accesibilidad e infraestructura vial	0.17	1	0.17	4	0.68	4	0.68
2 Atractivos turísticos	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Especialización del recurso humano	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
4 Infraestructura educativa y de salud	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Infraestructura turística	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
6 Tecnologías de la información y comunicación	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
7 Nivel de inversión	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
8 Diversidad de fuentes de ingresos	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.58</b>		<b>3.78</b>		<b>3.71</b>

*Nota.* 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha presentado una evaluación externa de Condorcanqui, iniciando con el análisis tridimensional de las naciones. Se encontraron los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas, como Ecuador y Brasil, así como la evaluación de las ventajas competitivas (Porter, 2009). También, se realizó el análisis del entorno PESTE. Con los principales resultados se presentó la Matriz de Evaluación de Factores Externos, encontrando factores similares y de gran competitividad a Bagua. Por tal motivo, es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a Condorcanqui en el mercado nacional como internacional.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de la provincia de Condorcanqui se realiza en concordancia con las relaciones que se establecen en su organización, las cuales servirán de guía para el desarrollo y mejora del planeamiento estratégico para las áreas de dirección, funcionarios y público en general. En principio, se realiza una auditoría interna, de la cual se derivan las fortalezas y amenazas. De esta manera, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que da una visión cuantitativa del desempeño actual de la provincia.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se centra en las principales áreas estratégicas de la provincia de Condorcanqui, siguiendo la estructura AMOFHIT que considera las siguientes áreas: (a) administración y gerencia; (b) marketing, ventas e investigación de mercados; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, e investigación y desarrollo. Esta evaluación interna permite elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con la finalidad de neutralizar las debilidades y capitalizar las fortalezas.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la provincia de Condorcanqui se rige bajo la normativa peruana, dentro de la cual el Artículo 194° de la Constitución Política del Perú (1993), modificado por la Ley 27680, establece que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local que tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Según el Artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, como órgano de gobierno local, goza de autonomía que radica en la facultad de ejercer actos de gobierno y administrativos, pero sujeta al ordenamiento jurídico.

Como distrito, la provincia de Condorcanqui pertenece al Gobierno Regional de Amazonas, el cual en cumplimiento de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2003), con el afán de buscar el desarrollo de la región, impulsa sus acciones para el bienestar económico, social, cultural y ambiental. Siempre a través de la implementación de planes, programas y proyectos. La administración y gerencia se encuentran orientadas a la generación de condiciones que permitan el crecimiento económico en armonía con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo, y la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en el territorio regional, con igualdad de género. Por otra parte, el organigrama del Gobierno Regional de Amazonas se muestra en la Figura 17, en el cual se encuentra la Subgerencia Regional de Condorcanqui. Lamentablemente, la provincia no tiene publicada su estructura funcional.

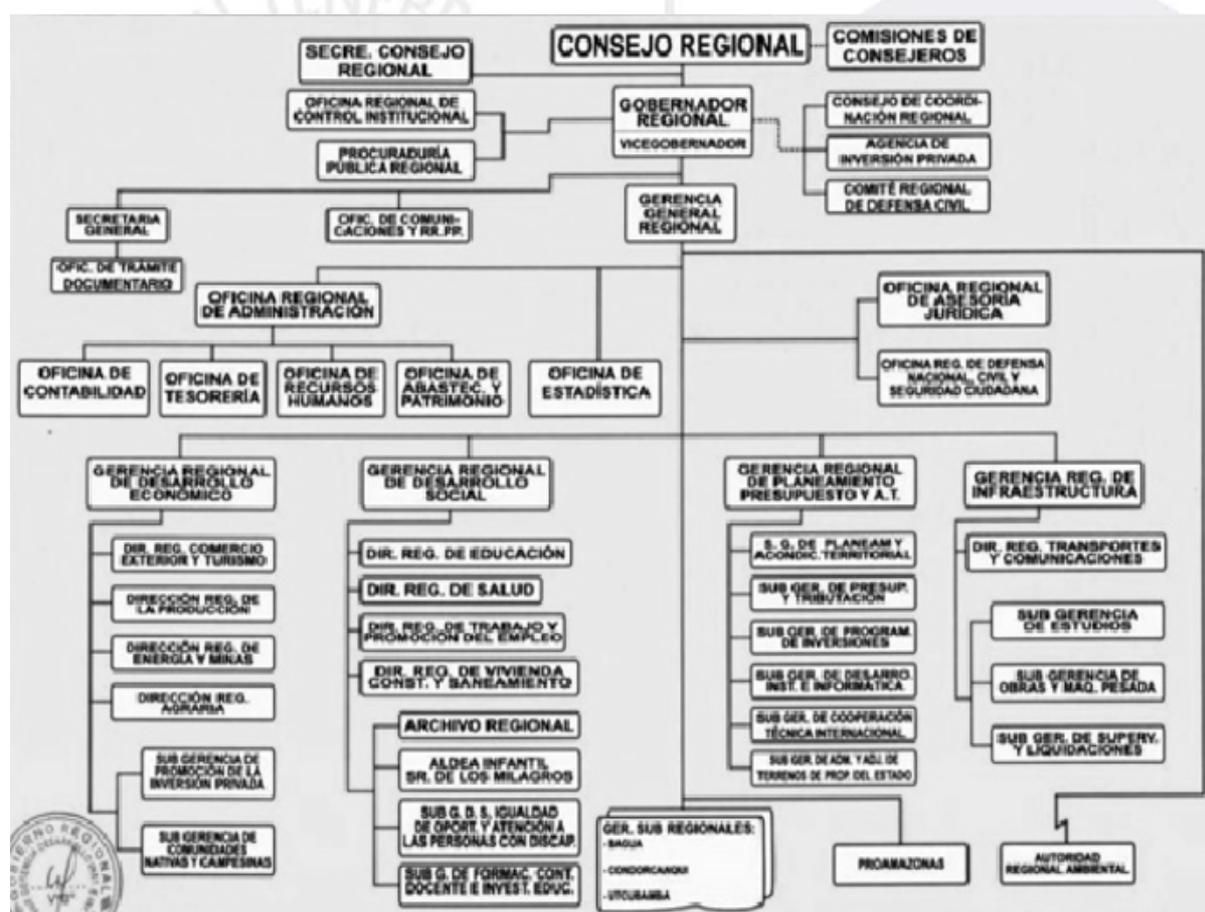


Figura 17. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Amazonas. Tomado de "Organigrama," por el Gobierno Regional de Amazonas, 2017b (<http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/tema/5>).

A nivel de organizaciones privadas, hay algunas asociaciones de productores, pero con poco acceso a los mercados y que funcionan nada más para divulgar información y hacer contacto con mayoristas o acopiadores. La estructura principal es la de las etnias o pueblos originarios, donde el apu es el líder o jefe y se necesita de su autorización para desarrollar cualquier actividad productiva; incluso ante la llegada de turistas a una comunidad es el apu o jefe de la comunidad quien debe presentarlos ante la población (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

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

La provincia de Condorcanqui se encuentra ubicada en la zona norte del departamento de Amazonas y es la provincia más importante de la región por su valor ecológico. De hecho, la totalidad de su territorio pertenece a la región selva. La geografía de la provincia de Condorcanqui está caracterizada por dos sectores: (a) el oeste que está dominado por cadenas montañosas por donde pasa el río Cenepa y (b) el este donde existe una extensa zona amazónica producida por el paso de los ríos Santiago, Marañón y Nieva. La altitud de la provincia oscila desde los 100 hasta los 2,000 m.s.n.m. en el sector oeste de la provincia, donde predomina la geomorfología de vertientes montañosas (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014).

***Productos y servicios ofertados.*** La productividad de las tierras de Condorcanqui se clasifica de acuerdo con los suelos, según un ordenamiento sistemático de carácter práctico e interpretativo, fundamentado en la aptitud natural que presenta el suelo para producir constantemente bajo tratamiento continuo y usos específicos. El Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP), dentro de la provincia de Condorcanqui, tiene la siguiente clasificación de tierras según su aptitud productiva (Rodríguez. 1995):

- Cultivos en limpio: Son tierras aptas para agricultura arable e intensiva y apropiada para cultivos diversificados, como las hortalizas, que tienen una o más cosechas al

año. Estas tierras son las de mayor calidad agrológica; es decir, con condiciones físicas del suelo, hídricas y climáticas muy apropiadas para la agricultura y sin mayores limitaciones. Asimismo, son tierras muy escasas (3.8% del territorio nacional). En la costa, se ubican principalmente en los valles irrigados; en la sierra, en zonas de topografía suave y fondos de valles abrigados; y en la selva, en las terrazas de formación reciente a lo largo de los ríos.

- **Cultivos permanentes:** Son las tierras con condiciones ecológicas no adecuadas para la remoción periódica del suelo o para un desarrollo económico con cultivos en limpio, pero que permiten el manejo de cultivos perennes, como los frutales. Estas plantas son improductivas en los primeros años para luego brindar valiosas cosechas durante varios años, con un pequeño costo de mantenimiento. También son tierras muy escasas (2.1% del territorio nacional) y junto con las tierras aptas para cultivo en limpio constituyen el potencial agrícola del país. En la costa, se ubican principalmente en las cabeceras de los valles irrigados y en algunas pampas o desiertos; en la sierra, se encuentran en algunos valles de topografía relativamente suave; y en la selva, en ciertos valles de la selva alta y en lomadas y terrazas de los valles del llano amazónico. Esta subclase agrupa a las tierras aptas para cultivos permanentes de calidad agrológica baja, con limitantes provocadas por la erosión fluvial y el tipo de suelo. Se encuentran de manera dispersa a lo largo del valle del río Santiago y sobre terrazas no inundables contiguas al cauce de los ríos Marañón y Nieva. Ocupan una superficie de 438.8 km<sup>2</sup> aproximadamente del espacio provincial. Estas tierras pueden resultar de gran impulso para la economía de la provincia con una adecuada inversión del gobierno regional.
- **Cultivos forestales:** Son las tierras aptas para producción forestal y tienen la capacidad de ser usadas para aprovechar los recursos maderables y no maderables del bosque.

Son las tierras potencialmente productivas con mayor representatividad en el país, con 38% de su superficie. Lógicamente, el 90% de las tierras forestales se encuentran en el territorio amazónico, el 8% en la sierra y una mínima parte en la costa.

- **Cultivo de pastos:** Son los suelos que no presentan características requeridas para fines agrícolas, pero presentan vocación para el uso de pastos naturales y para la propagación de forrajes cultivados y por ende el desarrollo de la actividad pecuaria. Son tierras con una superficie intermedia (14% del territorio nacional), cuya mayor expresión se da en la sierra, especialmente en la zona altoandina por encima de los 3,900 msnm. En la costa, se distribuyen asociadas a los bosques secos del noroeste y en las lomas estacionales.
- **Tierras de protección:** Son aquellas que no reúnen las condiciones ecológicas mínimas requeridas para los otros usos descritos y que por sus características y ubicación sirven fundamentalmente para conservar el equilibrio ecológico, los suelos y las aguas, con el objeto de proteger tierras agrícolas, infraestructura vial o de otra índole y centros poblados, así como para garantizar el aprovisionamiento de agua para consumo humano, agrícola e industrial, teniendo carácter de intangible. Con más del 42% de la superficie nacional, constituyen las tierras más extensas en el país. Agrupan a la mayor extensión del territorio de la provincia de Condorcanqui con 11,020.8 km<sup>2</sup> aproximadamente. Son tierras que por estar conformadas por vertientes montañosas empinadas no son aptas para la agricultura ni para la ganadería. Por ello, son destinadas sobre todo para la protección de bosques, para áreas naturales protegidas y sus respectivas zonas de amortiguamiento. Se encuentran ocupando casi todo el distrito El Cenepa, gran parte del distrito de Río Santiago y de igual manera el sur del distrito de Nieva. En la Tabla 23, se muestran las clases de tierras según la aptitud productiva y el área de la misma.

Tabla 23

*Aptitud Productiva de las Tierras de la Provincia de Condorcanqui*

Tipos de tierras	Símbolo	Área en km <sup>2</sup>
Cultivos en limpio con asociaciones	A2si	254.7
	A2si-Xsw	159.6
	A2sic	6.0
	A3si	746.7
Cultivos permanentes en asociaciones	C3es	4,388.0
	C3es-Xes	318.7
	C3s-Xsw	1,221.0
Producción forestal con asociaciones	F2es	14,826.0
	F2es-C3es	3,434.0
	F2es-Xes	1,666.3
Producción pastos con asociación	P3esc-Xes	5.1
	Xes	11,020.8
Tierras de protección con asociaciones	Xes-C3es	231
	Xes-F2es	7,748.0
	Xsi	3.4
	Xsw	321.3

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 111), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

La actividad agrícola se encuentra representada a nivel provincial por la producción de plátano, yuca, maíz amarillo, achiote, cacao, braquearia, pasto oliva, arroz capirona, entre otros. En la Tabla 24, se pueden observar los principales cultivos de la campaña agrícola 2012-2013, según información del Gobierno Regional de Amazonas (2011). Asimismo, en la Figura 18, se muestra el mapa de Condorcanqui con sus recursos económicos, ambientales y potenciales. Adicionalmente, se ha conocido que la papaya y la piña están en crecimiento, también el cacao y el plátano (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

Por otro lado, la provincia de Condorcanqui cuenta con riquezas mineras tanto metálicas como no metálicas, las que en su gran mayoría se encuentran en la etapa de exploración. Existen minas de sal a lo largo de casi toda la cuenca y fundamentalmente en los lugares altos de los ríos Cenepa y Santiago, donde existe oro aluvial. También se efectúan actividades extractivas, destacando las pequeñas explotaciones de oro realizadas en la

quebrada Cangaza, que es un afluente del río Ayambis, que pertenece a la cuenca del río Santiago, donde se encuentra el mayor potencial aurífero de la zona. Asimismo, las cuencas del Maraón Medio y Nieva cuentan con riquezas mineras. Existen minas de sal a lo largo de casi todas las cuencas mencionadas y también existe oro aluvial en las partes altas de las cuencas de los ríos Cenepa y Santiago.

Tabla 24

*Principales Cultivos de la Campaña Agrícola 2012-2013 por Distritos*

Producto	Distrito Nieva			Distrito Río Santiago			Distrito El Cenepa		
	Siembra (ha)	Cosecha (ha)	Producción (TM)	Siembra (ha)	Cosecha (ha)	Producción (TM)	Siembra (ha)	Cosecha (ha)	Producción (TM)
Achiote	-	10	4.2	-	-	-	-	68	268
Arroz Capirona	48	60	161.6	31	42	105.1	-	-	-
Arroz moro	9	12	31	8	9	21.4	-	-	-
Branquearia	24	337	46,621	19	267	42,010	-	-	-
Cacao	87	290	204	43	193	111.2	-	-	-
Cocona	32	139	568	23	62	493	-	-	-
Frijol grano Seco	22	38	71.1	23	25	41.4	10	19	28.6
Kudzu	31	180	15,386	28	215	37,123	21	80	6,503
Maíz amarillo duro	143	175	460.3	49	58	136.1	65	83	1,903
Maní fruta	35	35	67.66	26	29	55.9	14	15	28
Pasto oliva	-	1,540	119,110	-	253	19,152	1	23	1,826
Pijuayo	-	21	120	-	-	98	-	-	-
Plátano	151	2,219	28,847	1577	1577	20,501	81	1,085	14,105
Yuca	2,066	2,021	37,478	1314	1383	27,697	927	940	17,367.48

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 143), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Cabe mencionar que PerúPetro y la empresa Hocol Perú S.A.C. firmaron un contrato para la exploración y explotación de hidrocarburos en el Lote 116, siendo el periodo de exploración de siete años. En el caso de encontrarse hidrocarburos, se pasaría a la etapa de desarrollo y producción comercial hasta completar 30 años por petróleo y 40 años por gas natural. Dicho lote se ubica entre las provincias Condorcanqui, Bagua y Datem del Maraón. Esta última en la región Loreto cuenta con una superficie de 853,381.70 hectáreas. Existe una

clara superposición parcial del Lote 116 con la Reserva Comunal Tuntanain, pero al no ser esta una reserva natural, se pueden realizar exploraciones, una vez realizados los estudios respectivos, como el de evaluación de impacto ambiental. Bajo esas condiciones, se puede iniciar el diálogo con la población nativa sobre las pretensiones del uso del suelo y establecer la responsabilidad social y ambiental (PerúPetro, 2017).

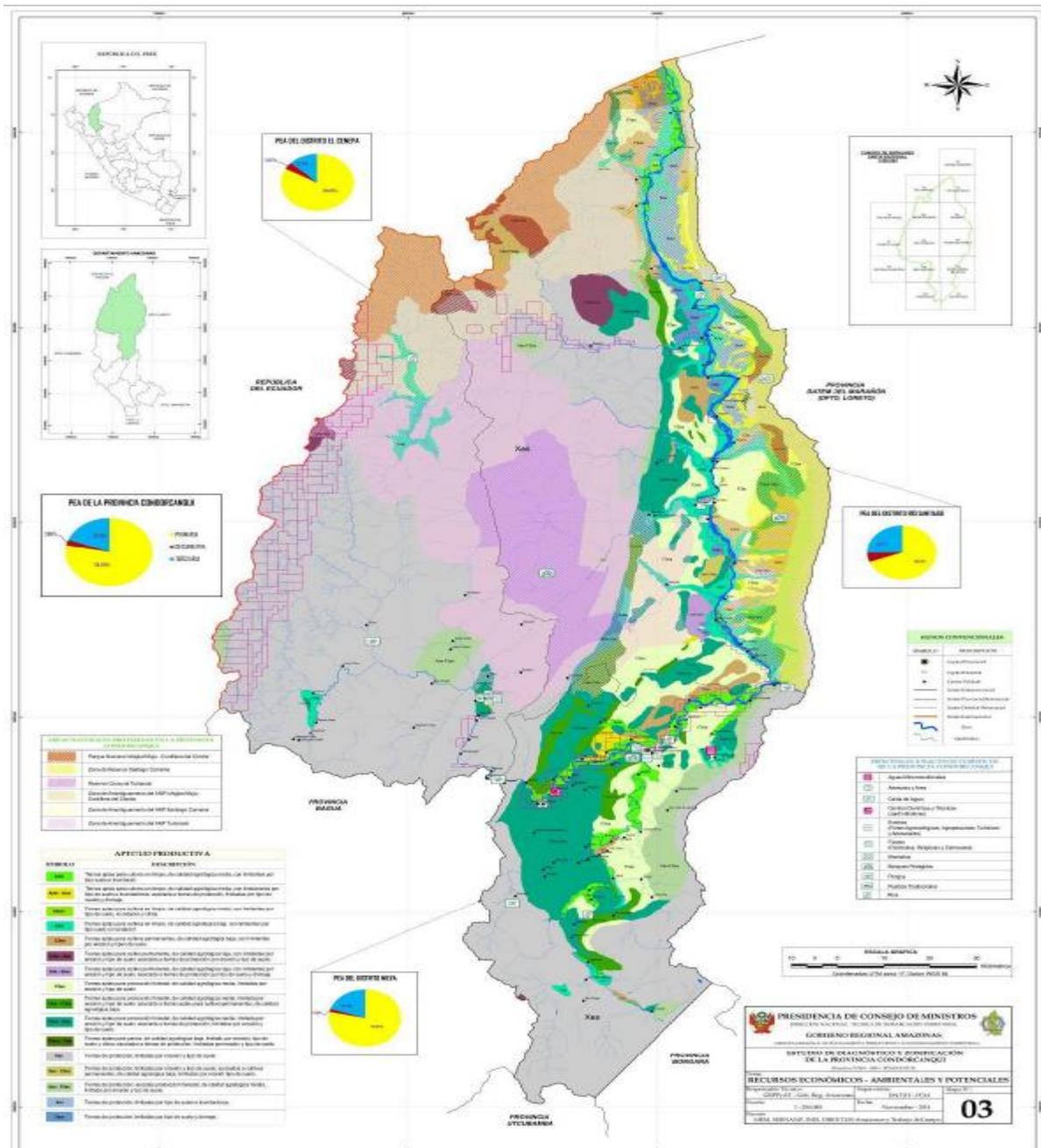


Figura 18. Recursos económicos, ambientales y potenciales de la provincia de Condorcanqui. Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 151), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Por tener una geografía de plenitud amazónica, la provincia de Condorcanqui presenta características especiales para la actividad turística, donde el paisaje natural con su flora y fauna exóticas, sus grandes ríos navegables, sus quebradas y cochas (lagunas) le dan un encanto mágico y de aventura, siendo sumamente interesante el tener contacto cultural con las etnias indígenas que conservan sus costumbres, mitos y leyendas expresados en su folclor y artesanía. Estas características le confieren un gran potencial para el desarrollo del turismo de aventura, científico y vivencial, el mismo que se vería reforzado con un despliegue de infraestructura adecuada.

Es de necesidad para la provincia un completo inventario de los recursos turísticos, pero para ello se requiere de una inversión considerable, teniendo en cuenta que para llegar hacia ellos muchas veces no existen vías en buen estado, solo caminos de herradura en las peores condiciones por el tipo de suelo y el clima. Además, se deben tener en cuenta las amenazas naturales, como huaicos, derrumbes, deslizamientos, la propia fauna, etc., que pueden ocasionar consecuencias lamentables para el visitante. A esto se le debe sumar la inversión en hospedajes y restaurantes, ya que la provincia carece de esta oferta para quien decida aventurarse a visitar sus bondades.

Actualmente, el gobierno regional viene impulsando el financiamiento para asfaltar la vía que conecta las ciudades de Bagua y Santa María de Nieva, lo que beneficiaría en gran medida al sector turismo y a la economía en general de la provincia de Condorcanqui, siendo en estos momentos un viaje muy incómodo por la vía en mal estado de aproximadamente 11 horas desde la capital regional.

**Plaza.** En la Tabla 25 se presenta el mercado de destino para cada una de las cadenas productivas. El cacao es el primer producto comercial con mayor distribución que cualquier otro producto en toda la provincia. La Asociación de Productores de Cacao Orgánico del Cenepa (APROCOACE) es la máxima referencia en ese cultivo, incluso con deficiencias en

su infraestructura, organización y recursos financieros. Cabe anotar que la comercialización informal es un factor importante a considerar. La formalización de vías de comercialización es el tema más urgente y menos fortalecido. Por otro lado, los piscicultores carecen de un seguimiento técnico y provisión cercana de alevinos. El centro de reproducción más próximo se encuentra en el IIAP de Nuevo Seasmé, en el distrito de Nieva.

Tabla 25

*Mercado de Destino por Cadenas Productivas*

Cadena productiva	Asociación	Comercialización	Mercado de destino
Cacao	Comité de productores comunal	Mediante intermediarios	Local (Bagua) Regional (Chiclayo) Local-Internacional (Ecuador: mercado informal) Nacional (Piura)
Plátano verde	Comité de productores comunal articulado a la Asociación de Productores del Alto Marañón	Mediante intermediarios	Regional (Chiclayo)
Artesanía	Asociación de Mujeres Artesanas de la Región Nororiental (AMARNO)	Mediante intermediarios Directo (ferias)	Internacional Nacional (Lima)
Piscicultura	No existe	Venta directa	Local (comunidades)

*Nota.* Adaptado de *Análisis del contexto productivo comunal en las provincias de Bagua y Condorcanqui, región Amazonas* (p. 32), por R. Pizarro y M. Euler, 2013, Chachapoyas, Perú: Proyecto de Conservación de Bosques Comunitarios.

**Precio.** Los cultivos de mayor relevancia tanto por la superficie cultivada como por el volumen de producción son el plátano y la yuca. El plátano representa en promedio un 37.05% y la yuca 14.15% de una campaña agrícola de dos años. Asimismo, el precio chacra del plátano es de S/ 0.95 kg por debajo del promedio nacional que es S/ 1.60 y la yuca es de S/ 2.20 kg, cuyo promedio nacional es de S/ 3.10. Con respecto al *ticket* promedio por visitar los principales recursos naturales de la provincia como ríos, pongos, visitas a comunidades nativas, entre otros, está supeditado al costo de traslado en un promedio de S/ 20 a S/ 35, dependiendo de la distancia al lugar (Pizarro & Euler, 2013).

**Promoción.** Condorcanqui carece de sistemas de comunicación y difusión de coordinación entre la municipalidad y los sectores empresariales vinculados a la promoción

de actividades productivas. Existe deficiente planificación de actividades de eventos y ferias para promocionar los productos de sus principales actividades productivas.

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

Una de las primeras restricciones de competitividad en la provincia de Condorcanqui es el bajo otorgamiento de valor agregado de los sectores de producción primaria, lo cual obliga a que sus agentes practiquen la informalidad para generar un beneficio económico. Otro problema es el bajo impulso que se le da a las MYPE y el bajo nivel de asociación de la universidad con los sectores productivos, de ahí la débil articulación interempresarial y la baja productividad laboral. La estructura económica provincial basada en la actividad agropecuaria no tiene capacidad para generar empleo, pues en su mayoría son los mismos pequeños propietarios y sus familias quienes la realizan, prevaleciendo el trabajo independiente, así como el trabajo no remunerado.

El bajo nivel de productividad y términos de intercambio campo-ciudad no son favorables, ya que inciden en los bajos ingresos que percibe la mayoría de unidades económicas en el sector agropecuario y ganadería, determinando escasos recursos económicos y escasa inversión, ocasionando un bienestar social con pocas expectativas para el ciudadano, provocando una migración hacia otra provincia o región.

Por otro lado, la provincia cuenta con tres vías nacionales de acceso, pero las tres se encuentran vulnerables a las inundaciones de los ríos Marañón y Nieva, siendo la vía nacional Wawico-Santa María de Nieva la que cuenta con mayor grado de riesgo, porque se encuentra aproximadamente a 40 km paralela al río Marañón. Este último posee un mayor caudal que su similar Nieva. En la provincia de Condorcanqui, el transporte vial se puede describir de dos maneras: terrestre y fluvial. El primero solo atraviesa la provincia en su zona sur, exactamente solo en el distrito de Nieva; mientras que el segundo es de uso total en los distritos Río Santiago y El Cenepa. Asimismo, los pobladores del distrito de Nieva hacen uso

de los ríos Marañón y Nieva para su transporte. Esta es quizás la principal limitación que se tiene para el desarrollo de actividades productivas (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

El sistema vial terrestre de la provincia de Condorcanqui está constituido por una red vial de 162.9 km, la cual se puede dividir en nueve rutas: dos nacionales, una departamental, y seis vecinales (no registradas). La provincia no cuenta con vías asfaltadas, donde la superficie afirmada representa el 74.65%, sin afirmar el 20.91% y trocha carrozable el 4.44%, como se ve en la Tabla 26.

Tabla 26

*Vías de Comunicación Terrestre de la Provincia de Condorcanqui*

Ámbito o red vial	Tipo de carretera									
	Asfaltado		Afirmado		Sin afirmar		Trocha		Total	
	km	%	km	%	km	%	km	%	km	%
Nacional	-	0.00	113.59	83.68	14.92	10.99	7.23	5.33	135.74	100
Departamental	-	-	0.00	0.00	15.00	100.00			15.00	100
Vecinal	-	-	8.01	65.87	4.15	34.13			12.16	100
Total provincia	0.00	0.00	121.60	74.65	34.07	20.91	7.23	4.44	162.90	100

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 55), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

En la provincia de Condorcanqui, existen dos ejes viales nacionales que la atraviesan y un empalme entre los dos. De esta manera, el primer eje transversal es el que tiene como nomenclatura PE-5ND, que va desde puente Wawaico en la provincia de Bagua hasta Santa María de Nieva. Actualmente, hay un proyecto de prolongación de esta vía hasta Sarameriza en la provincia Datem del Marañón en la región Loreto. El segundo eje transversal es la vía PE-5NC, que va desde el Reposo de la provincia Utcubamba, pasa por puente Wawaico, Urakusa, Nuevo Seasme, hasta Sarameriza. Finalmente, el empalme entre las dos vías

anteriores tiene como nomenclatura PE-5NE, que va desde Juan Velasco Alvarado, pasa por San José de Japaimé, hasta Nuevo Seasmé. Este empalme es de gran importancia, ya que une dos vías nacionales y mejora la articulación de la provincia hacia mercados fuera de la provincia, como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27

*Principales Ejes Viales de Articulación en la Provincia de Condorcanqui*

Eje vial	Tramos	Extensión (km)	Situación de la vía	
			Superficie	Condición
PE-5ND	Puente Wawaico - Urakusa - Santa María de Nieva	49.54	Afirmada Sin afirmar	Transitable
PE-5NC	Puente Wawaico - Puente Nieva - Nuevo Seasmé - Sarameriza	86.21	Afirmada	Transitable
PE-5NE	Puente Wawaico - Peas - Achoaga - Juan Velasco Alvarado	15.00	Sin afirmar	Transitable

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 55), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

La provincia de Condorcanqui tiene como alternativa de vías de comunicación al sistema hidrográfico de los ríos Marañón y Santiago, los cuales son considerados de primer orden; seguidamente, están los ríos Cenepa y Nieva de segundo orden; asimismo, los tributarios Chiqueiza, Ampama, Ayambis, Chinganaza, Caterpiza y Cashpa que conforman el tercer orden; finalmente, otros tributarios como Numpatkay, Comaina, Naraime, Yutupis, Shingatza y Campama que corresponden al cuarto orden. Sin embargo, dentro de este sistema fluvial (ver Tabla 28), no se dispone de la infraestructura ni del equipamiento mínimo para ser considerados como embarcaderos o atracaderos; aun así, estas vías fluviales representan el medio principal de transporte entre las comunidades nativas y sus colonos, sobre todo en los distritos Río Santiago y El Cenepa. Los ríos de primer orden mencionados son navegables todo el año para todo tipo de embarcación, mientras que los de segundo orden dejan de serlo en los meses de junio a agosto por presentar bajo caudal.

Tabla 28

*Principales Ejes Fluviales de Articulación en la Provincia de Condorcanqui*

Eje fluvial	Desde	Hasta	Longitud (km)	Tramos
Marañón	Boca Cenepa (Fuerte Cenepa)	Boca Río Santiago (Tsumajain)	120	Urakusa - Ciro Alegría - Santa María de Nieva - Santa Rosa - Tsumajain
Nieva	Alto Numpatkaim	Santa María de Nieva	150	Santa María de Nieva - Tundusa Anexo-Tuyuntza - Kigkis - Ipacuma -Cunkuqui
Quebrada Domingusa	Kuzumatak	Río Marañón	50	Kuzumatak - Yuminkus - Alto Kuit - Santa María de Nieva
Río Cenepa	Boca Cenepa (Fuerte Cenepa)	Frontera con Ecuador	180	Buchigkim - Tuwag Entsa - Pagata Anexo - Huampami
Río Comaina	Nueva Kanam	Frontera con Ecuador	110	Kusu kubain - Puerto Mori - Shaim
Río Santiago	Boca Río Santiago (Tsumajain)	Frontera con Ecuador	220	Tsumajain - Belén - Yutupis - Puerto Galilea - Chapiza - Candungos - Papayacu
Río Ayambis	Ayambis	Río Inganaza	38	Ayambis - Varadero Uno - Muwain
Río Yutupis	Río Cenepa	Divisoria de aguas del río Yutupis	90	Alto Yutupis - Nueva Jerusalén - Shiringa - Yutupis
Río Numpatkay	Río Comaina	Límite con la provincia Bagua	48	Kusu Chico - Pampa Entsa - Shamatak Grande

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (pp. 56-57), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Los caminos vecinales y peatonales son un indicador que permite medir el grado de desarrollo del ámbito provincial. Cada ámbito posee sus particularidades, ya que circulan o se desplazan por estas vías una cantidad considerable de pasajeros y mercancías, generando por lo tanto actividad comercial, de ahí la necesidad de darle importancia al mantenimiento y mejora de los caminos vecinales; estos solo se pueden encontrar dentro del distrito de Nieva, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

*Caminos de la Provincia de Condorcanqui*

Código ruta	Dist.	Nombre de los Caminos	Características de la vía			Beneficiarios		Ámbito influencia	Conex. vial
			Longitud (km)	Superficie	Estado	Centros poblado	Población atendida		
RO1	Nieva	Empalme PE-5ND-Ebrón	0.342	Sin afirmar	Regular	2	285	Distrito	Nacional
RO2	Nieva	Empalme PE-5ND-Chingamar	1.005	Sin afirmar	Regular	1	354	Distrito	Nacional
RO3	Nieva	Empalme PE-5ND-Yahuahua	0.602	Sin afirmar	Malo	1	241	Distrito	Nacional
RO4	Nieva	Empalme PE-5ND - Urakusa	1.189	Sin afirmar	Regular	2	1248	Distrito	Nacional
RO5	Nieva	Empalme PE-5ND - Chiangos	8.005	Afirmada	Bueno	2	1135	Distrito	Nacional
RO6	Nieva	Empalme PE-5ND - Kuzumatak	1.011	Sin afirmar	Malo	2	354	Distrito	Nacional

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 57), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Los caminos peatonales forman parte del sistema vial de la provincia, con una extensión de 1,100 km. Esta es una cifra importante, porque es un indicador de la incomunicación de los centros poblados de la provincia de Condorcanqui. Según el Plan Vial Participativo de la provincia, se ha encontrado un gran número de caminos peatonales, de los cuales destacan 32 como los más importantes, puesto que interconectan un aproximado de 190 centros poblados. Estos caminos son utilizados frecuentemente por las poblaciones rurales, siendo su único medio de comunicación y/o intercambio comercial, lo que significa un mayor tiempo en desplazarse de un punto a otro. Existen caminos peatonales que son muy transitables y que sería necesario priorizar su viabilidad en un mediano plazo. Previa evaluación, los caminos actuales podrían incorporarse a consolidar una vía transitable que beneficiaría a muchas localidades. En la Tabla 30, se describen los principales caminos peatonales de la provincia de Condorcanqui.

Tabla 30

*Caminos Peatonales de la Provincia de Condorcanqui*

Distrito	Nombre del camino	Río que accede	Long. (km)	Beneficiario		Ámbito de influencia	Conexión vial
				Centros poblados	Pob. atendida		
	Empalme PE-5ND (Santa María de Nieva) - Huampami	Nieva, Domingusa	66.28	12	3775	Multidistrital	Nacional
	Chiangos - Empalme PE-5NC (Nueva Unidad) - Bajo Cachiaco	Nieva	45.15	7	1226	Distrital	Nacional
	Empalme PE-5ND Napuruka - Huampami	Marañón, Cenepa	4494	16	3329	Multidistrital	Nacional
	Bajo Canampa - Teniente Pinglo	Marañón	39.95	9	942	Distrital	No tiene
Nieva	Empalme PE-5ND (Santa María de Nieva) - Tsumajain - Borja (Loreto)	Marañón	35.54	7	3268	Multidepartamental	Nacional
	Empalme PE-5NC Putuyakat - Tutino	-	30.89	6	672	Distrital	Nacional
	Bajo Canampa - Napuruka	Marañón	27.93	5	1160	Distrital	No tiene
	Bajo Cachiaco - Wee	Nieva	25.62	8	965	Distrital	No tiene
	Empalme PE-5ND (San Pablo) - Wawain	Marañón	22.65	3	715	Distrital	Nacional

*Nota.* Adaptado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (pp. 58-59), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

La densidad vial es un indicador importante que sirve para medir el nivel de desarrollo de la población, ya que a mayor infraestructura vial, mayor es el acceso a los servicios básicos. Por lo tanto, se satisfacen más las necesidades. Como se mencionó anteriormente, el único distrito que cuenta con infraestructura vial es el distrito de Nieva, por lo que se puede inferir que el nivel de articulación y accesibilidad por ejes viales terrestres es muy deficiente, lo cual influye en el nivel de calidad de vida de la propia población de la provincia.

En la Tabla 31, se reafirma lo que se ha venido mencionando con frecuencia: que solo el distrito de Nieva se beneficia con un sistema vial terrestre; aun así, los valores de densidad

vial no son los mejores, solo se llega a la cifra menor de 0.003 km por cada kilómetro cuadrado del espacio distrital. Con respecto a la población que se beneficia con este servicio, se tiene que por cada 1,000 habitantes existe solo un poco más de medio kilómetro. En ambos casos, los dos resultados son muy bajos e indican el grado de necesidad de la población. A nivel provincial, la situación empeora, ya que bajan los valores. Por cada kilómetro cuadrado del espacio provincial, existen 0.001 km; mientras que por cada 1,000 habitantes se tiene solo 0.28 km de vía. El nivel de conectividad que presenta la provincia es de 28.7% hasta un nivel de trocha carrozable en mal estado, conllevando a un nivel de transitabilidad reducido y en un tiempo de viaje elevado. Como se aprecia en la Tabla 32, todavía hay gran cantidad de centros poblados con acceso restringido.

Tabla 31

*Densidad Vial Vecinal de la Provincia de Condorcanqui por Distritos*

Distritos	Superficie		Población INEI	Densidad poblacional (hab./km <sup>2</sup> )	Red vial vecinal (km)	Densidad vial (km/km <sup>2</sup> )	Respecto a la población (km/hab.)' 1,000
	km <sup>2</sup>	%					
Nieva	4,185	23.39	22,192	5.30	12.16	0.0029	0.55
El Cenepa	5,617	31.4	8,513	1.51	0	0	0
Río Santiago	8,090	45.21	12,606	1.55	0	0	0
Provincia Condorcanqui	17,892	100	43,311	2.42	12.16	0.0010	0.26

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 60), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Tabla 32

*Centros Poblados Articulados por Distrito y Niveles de Transitabilidad*

Distrito	Total (km)	Centros poblados		Articulación	Transitabilidad
		Accesible	Restringido		
Nieva	1,629	30	75	Nacional Departamental Vecinal	Regular/Mala
El Cenepa	-	0	50	-	-
Río Santiago	-	0	59	-	-
Provincia Condorcanqui	162.9	20	184		

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 62), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

En relación con la infraestructura de servicios públicos, en el censo del 2007 se mostró que solo el 3.4% de las viviendas contaba con acceso interno a la red de agua potable y que el 1.2% la tenía justo afuera de la vivienda. Esto indica que la gran mayoría de la población depende de pozos y ríos o sequías. Las cifras de desagüe son aún más desalentadoras, porque solo el 1.4% tiene esta red dentro de la vivienda y el 0.5% afuera. En materia de energía eléctrica, solo un 9.5% de las viviendas contaba con este servicio (INEI, 2007). A través de la lista de proyectos que se han ejecutado en la provincia, se ven mejoras en el acceso a los servicios públicos, pero aún no se beneficia a la mayoría de la población. En la actualidad, el acceso a la red de electricidad, agua potable y desagüe sigue siendo un problema importante (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los recursos financieros destinados para la provincia provienen del MEF por fuentes de financiamiento como (a) el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) canon minero, (c) sobre canon minero y (d) regalías mineras. En la Tabla 33, se puede observar el porcentaje que se financia del presupuesto institucional modificado (PIM) y del presupuesto institucional de apertura (PIA) para cada fuente de financiamiento.

Tabla 33

*Presupuesto y Ejecución de Gastos de la Provincia de Condorcanqui, Año 2016*

Provincia	PIA	PIM	Certificación	Ejecución			Avance %
				Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
Condorcanqui	13'405,201	32'456,945	30'562,011	21'426,496	21,426,496	21'420,310	66.0

*Nota.* Tomado de "Consulta amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El personal de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui no posee Manual de Organización y Funciones (MOF), donde se describan las funciones de cada puesto de

trabajo. Tampoco cuenta con un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), donde se describan las actividades administrativas que deben realizar los ciudadanos para un trámite en particular. Por otro lado, no existe un cuadro para asignación de personal que contenga cargos clasificados sobre la base de la estructura orgánica prevista en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Cabe destacar que las contrataciones se realizan por concursos públicos. Son cargos políticos y de libre remoción, no aplican para línea de carrera. Los estilos de decisión de los funcionarios públicos tienen carácter directivo. Cada uno tiene funciones específicas a nivel del cargo o puesto establecidos en el ROF, ejerciendo atribuciones de la administración pública, conforme a la autonomía técnica, presupuestal y administrativa.

Por otra parte, el nivel educativo de los habitantes de la provincia se muestra en la Tabla 34. Allí se observa que en el 2007 habían 19,567 personas de un total de 33,353 que solo contaban con primaria, lo que representa el 58.7. Este porcentaje se eleva cuando se trata de las mujeres y llega a 61.8%. Asimismo, hay diferencias entre el ámbito rural y el urbano, porque en el primero asciende a 61.4% y en la zona urbana a 44.2%. Estos datos muestran desigualdades por género y zona de residencia.

Tabla 34

*Nivel Educativo de la Población de Seis Años y Más, Año 2007*

	Total	Sin nivel	Educación inicial	Primaria	Secundaria	Superior no universitaria completa	Superior universitaria completa
Condorcanqui	33,353	4,946	659	19,567	6,834	496	304
Hombres	16,857	1,474	341	9,372	4,718	342	217
Mujeres	16,496	3,472	318	10,195	2,116	154	87
Urbana	5,340	284	166	2,358	1,889	238	189
Hombres	2,759	79	91	1,015	1,138	157	132
Mujeres	2,581	205	75	1,343	751	81	57
Rural	28,013	4,662	493	17,209	4,945	258	115
Hombres	14,098	1,395	250	8,357	3,580	185	85
Mujeres	13,915	3,267	243	8,852	1,365	73	30

*Nota.* Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)).

Según la *Presentación del proceso censal 2016* (Ministerio de Educación, 2017), en el sector educación, Condorcanqui presenta el 17.1% de atraso en el nivel primario y 32.5% en el nivel secundario. En el nivel inicial, se cuenta con un profesor por 17 alumnos; en el nivel primario, 21 alumnos por profesor; y en el nivel secundario; 17 alumnos por profesor, siendo estos los índices más altos en todo el departamento de Amazonas. Asimismo, la provincia registró los índices más desfavorables en educación con 10.8% de repitentes en educación primaria y 7.1% de repitentes en educación secundaria. En cuanto a los profesores titulados en la zona, representan la participación más baja en la región: 25.4% en el nivel primario y 33.9% en el nivel secundario.

La población económicamente activa (PEA) de Condorcanqui viene a ser el número de habitantes en edad para poder desempeñar una labor o un trabajo que le genere un ingreso económico. Según cifras del INEI (2007), la PEA de esta provincia llegaba a 10,792 personas, lo que representa el 24.9% de la población total de la provincia (ver Tabla 35). Ahora bien, la PEA ocupada es de 10,367 personas, lo cual constituye el 96.1% de la PEA total de la provincia y el 23.9% del total de la población. La mayoría de la PEA, como ya se describió anteriormente, solo cuenta con educación primaria. También se puede apreciar que la PEA de la provincia no alcanza ni la cuarta parte de la población total, debido a que en gran medida los habitantes son muy jóvenes. En conclusión, la PEA de Condorcanqui representa el 8.54% de la PEA regional absoluta y la PEA ocupada representa el 8.47% del total regional, lo cual es un valor bajo, producto de las limitaciones significativas que presenta la provincia.

Tabla 35

*PEA de la Provincia de Condorcanqui*

Ámbito	PEA	PEA %	PEA ocupada	PEA ocupada %
Región Amazonas	126,348 personas	51.9	122,337 personas	96.8
Provincia Condorcanqui	10,792 personas	24.9	10,367 personas	96.1

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 139), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Desde tiempos ancestrales, las características de la PEA de la provincia de Condorcanqui se basan en la costumbre de cazar y recolectar para la subsistencia de la familia; en otras palabras, priorizando el autoconsumo siempre antes que la comercialización como actividad económica. No obstante, en los últimos años estas cifras han ido variando poco a poco, ya que los gobiernos regionales y locales de turno, a sabiendas de que la población de Condorcanqui carece de buenas condiciones alimentarias, han impulsado cada vez más programas y proyectos que beneficien en ese sentido, pero además con el valor agregado de que se genere un excedente que pueda comercializarse para obtener ingresos monetarios.

Por lo demás, la PEA a nivel de los distritos posee un comportamiento similar al nivel provincial (ver Tabla 36). La gran mayoría es netamente agrícola, mientras que las actividades terciarias ocupan un segundo lugar. En su defecto, las actividades secundarias tienen un rango minoritario. Definitivamente, el distrito de Nieva es el que mayor porcentaje de PEA proporciona a la provincia en los tres sectores económicos, debido a que es el que mayor población posee y también por ser el mejor articulado y accesible de los tres. Llama la atención que el distrito El Cenepa proporciona mayor PEA ocupada que el distrito Río Santiago, que posee mayor número de habitantes (INEI, 2007). Esto se puede explicar por factores como la juventud de la población y también por la migración hacia otras jurisdicciones por ofertas laborales cuando la población alcanza una edad suficiente para trabajar. En cuanto a las actividades primarias y secundarias, el distrito El Cenepa, frente al distrito Río Santiago, saca una clara ventaja, pero es en el sector terciario donde ocurre lo contrario.

El distrito de Nieva mayoritariamente trabaja en la agricultura, con más de las tres cuartas partes de su PEA dedicada a esta actividad, aunque la mayor producción es destinada al autoconsumo. Justamente, lo que se debe planificar en esta actividad es que se produzca una determinada cantidad para que la población no esté desabastecida de alimentos, pero que

reste un cierto porcentaje para la comercialización a otras provincias, de tal forma que se pueda generar un agregado monetario para la población. Por otro lado, la ganadería aún es incipiente dentro del distrito, pero la actividad pecuaria sí obtiene mayores valores. En el sector terciario, la población está más concentrada en el rubro de enseñanza, seguido de los empleos que oferta la administración pública, el comercio de bienes, hospedajes y servicios de salud. En el distrito de Río Santiago, la PEA también se dedica en su gran mayoría a la agricultura. En cuanto a los servicios, la PEA se ocupa más en la enseñanza, la administración pública y el comercio. El rubro de la construcción también resulta atractivo para la PEA, ya que se percibe un notable crecimiento. Las actividades de agricultura y silvicultura son las preferidas de la PEA del distrito El Cenepa, excediendo sobre manera a los rubros de enseñanza, puestos en la administración pública y el comercio.

Tabla 36

*PEA Ocupada Distrital por Sectores Económicos*

Distrito	PEA primaria		PEA secundaria		PEA terciaria	
	N° de personas	%	N° de personas	%	N° de personas	%
Nieva	5,346	79.52	113	1.65	1349	19.83
Río Santiago	963	69.23	78	5.61	350	25.16
El Cenepa	1,800	83.03	84	3.87	284	13.10

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 141), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

En el sector salud, Condorcanqui presenta índices bajos frente a las otras provincias a nivel nacional. Así, la atención de la salud se encuentra a cargo de cuatro micro redes y 63 establecimientos de salud, como se muestra en la Tabla 37. Asimismo, el personal de la Red de Salud Condorcanqui es deficiente, puesto que no alcanza los estándares según la Organización Mundial de la Salud (OMS), que indican que debe haber un médico y una enfermera por cada mil habitantes y dos obstetras por mil mujeres en edad fértil. De acuerdo con el informe *Análisis de la situación de salud de la región Amazonas, 2015* (Bustamante & Aguilar, 2016), la provincia contaba con 0.40 médicos por 1,000 habitantes, 0.49 enfermeras

por 1,000 habitantes y 2.02 obstetras por 1,000 mujeres en edad fértil (10-45 años), por lo que existe una brecha frente a los estándares internacionales en el sector salud. Asimismo, es necesario contar con otros profesionales como biólogos, psicólogos y odontólogos, para brindar una atención integral y fortalecer los establecimientos.

Tabla 37

*Establecimientos de Salud por Distrito y Micro Red según Categoría, Año 2015*

Distrito	Micro red	Número de establecimientos por categoría					Total
		I-1	I-2	I-3	I-4	II-1	
	HIMSN					1	1
Nieva	Nieva	9	1	2			12
	Putuyakat	5		1			6
	KIGKIS	4		1			5
	Essalud Nieva			1			1
Río Santiago	Galilea	19	1	2			22
El Cenepa	Huampami	25			1		16
Total							63
Nieva	BM Urakusa						1
	BM Ciro Alegría						1
Río Santiago	BM Teniente Pinglo						1
	BM Ampama						1
El Cenepa	BM Chávez Valdivia						1
Total							5

*Nota.* Adaptado de *Análisis de la situación de salud de la región Amazonas, 2015* (pp. 52-53), por T. Bustamante y M. Aguilar, 2016, Chachapoyas, Perú: Ministerio de Salud.

Con respecto a los problemas de salud de la población, como la anemia y la desnutrición crónica que afectan al 49% y al 32% de los niños respectivamente, se dan sobre todo por la escasez de alimentos ricos en nutrientes, ya que la ingesta de proteínas es muy baja. Solo recientemente, la población se ha enfocado en realizar actividades productivas. Así, no cuentan con una tradición en esto, por lo que los ingresos son muy bajos. A nivel provincial, se promueve la crianza de animales y las piscigranjas para comercializar, pero también para el autoconsumo, como medidas para mejorar las condiciones de salud de la población (V. Cabrera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2017).

En el informe *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú: 2015* (INEI, 2016a), se detalló el gasto per cápita del costo promedio mensual de la canasta básica de consumo correspondiente a S/ 315 (línea de pobreza monetaria) y el costo promedio mensual de la canasta básica alimentaria en S/ 169 (línea de pobreza extrema). En general, la región

Amazonas registró un promedio de gasto de S/ 382, encontrándose en el grupo de las regiones con mayor índice de pobreza, al igual que Cajamarca y Huancavelica.

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

Existe un limitado acceso a las comunicaciones que restringe la inserción de la población al desarrollo de sus capacidades y a la información. Esto repercute en la ausencia o escasa implementación de mecanismos de gestión. Solo en la provincia de Condorcanqui el 8.9% cuenta con el servicio de telefonía fija, el 87.2% con telefonía móvil, el 0.75% con televisión y cable y el 3.6% con acceso a Internet (INEI, 2007). Tal como se puede apreciar en la Tabla 38, los medios de comunicación en Condorcanqui han venido aumentando y diversificándose. Con todo, se carece de infraestructura y mayor número de razones sociales o empresas que ganen las licitaciones de las frecuencias, ya que por el mismo desarrollo paulatino de la provincia aún no es un mercado apetecible.

Tabla 38

#### *Empresas de Radio Difusión Sonora en la Provincia de Condorcanqui*

Distrito	Frecuencia	Razón social	Banda	Estado
Nieva	91.7	Odar Alburqueque Roel Evaristo	FM	Autorizado
	103.7	IRTP	FM	Reservado
Río Santiago	96.7	Municipalidad Distrital de Río Santiago	FM	Autorizado
	102.3	IRTP	FM	Reservado
El Cenepa, Nieva y Río Santiago	650	Odar Alburqueque Roel Evaristo	OM	Autorizado
	730	IRTP	OM	Reservado
	850	Trujillo Reyna Wuilder	OM	Autorizado
	930	Aguilar López Juan Bautista	OM	Autorizado
	1010	Ministerio Mundial Asociados, Dr. Alberto Santana	OM	Autorizado
	1240 1430	Bardales Ortiz Ramel Radio Utcubamba	OM OM	Autorizado Autorizado
El Cenepa, Nieva y Río Santiago	5020	Asociación Católica San José	OCT	Autorizado
El Cenepa, Nieva y Río Santiago	5990	IRTP	OCI	Autorizado
	9550	IRTP	OCI	Autorizado

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 72), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

Entre los medios radiales y televisivos de la provincia de Condorcanqui, se cuenta con emisoras en las bandas: frecuencia modulada (FM), onda media (OM), onda corta tropical (OCT) y onda corta internacional (OCI), aunque en número no son muchas (ver Tabla 38), pero la mayoría se encuentra operando dentro del distrito de Nieva. En cuanto a las señales de televisión, la provincia de Condorcanqui cuenta con siete canalizaciones, pero actualmente solo tres están autorizadas para transmitir, de las cuales una pertenece al Estado, como Instituto de Radio y Televisión del Perú (IRTP). En la Tabla 39, se muestran las empresas de televisión que solo se pueden encontrar en el distrito de Nieva.

Tabla 39

*Estaciones Televisivas en la Provincia de Condorcanqui*

Distrito	Canal	Razón social	Banda	Estado
Nieva	7	Yauri Blas Juan Rogelio	VHF	Autorizado
	9	IRTP	VHF	Autorizado
	13	Peña Vergara Luis Alberto	VHF	Autorizado

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 72), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

En relación con la telefonía e Internet, para una mejor comunicación cercana con las autoridades de los distritos y de la provincia de Condorcanqui, se utiliza el teléfono satelital (GILAT) y/o de empresas telefónicas comerciales, como Claro y Telefónica, ubicadas sobre todo en la capital provincial que es Santa María de Nieva y en provincias cercanas como Bagua y Datem del Marañón (ver Tabla 40). También se cuenta con el servicio de internet satelital, aunque carece de rapidez. Como se mencionó anteriormente, ambos servicios se presentan mayormente en la capital provincial. En cierta manera, se prolongan o extienden por algunos centros poblados que se ubican contiguos a los ejes viales que atraviesan el distrito de Nieva, pero a medida que se alejan de los mismos hacia el noreste y noroeste, dichos servicios van escaseando, sobre todo si la articulación vial terrestre ya no existe, lo cual es otro síntoma de la gran carencia en infraestructura vial en la provincia.

Tabla 40

*Servicio de Telefonía Comercial en la Provincia de Condorcanqui, Año 2012*

Distrito	Centro poblado	Claro	Telefónica
Nieva	José Taijím	No	Sí
	Miraflores	No	Sí
	Nuevo Chancay	No	Sí
	Pujupat	No	Sí
	Vista Alegre	No	Sí
	Achoaga	Sí	Sí
	Alto Canampa	Sí	Sí
	Bajo Canampa	Sí	Sí
	Dequentai	Sí	Sí
	Francisco Rodríguez	Sí	Sí
	Héctor Peas	Sí	Sí
	Juan Velasco Alvarado	Sí	Sí
	La Curva	Sí	Sí
	Peas	Sí	Sí
	Santa María de Nieva	Sí	Sí
Tres Unidos	Sí	Sí	
Río Santiago	Yutupis	No	Sí
	Boca Chinganaza	No	Sí
	Guabal	No	Sí
	La Poza	No	Sí
	Puerto Galilea	No	Sí
	Villa Gonzalo	No	Sí

*Nota.* Tomado de *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui* (p. 73), por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014, Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.

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

En esta parte, se observa la existencia de limitados accesos tecnológicos. En efecto, no se dispone de planes para productos y procesos tecnológicamente competitivos. Además, hay una falta de conocimiento sobre tecnologías disponibles, que muy bien se podrían aplicar al sector de la agroindustria, eje principal en su desarrollo económico. Asimismo, no se ejecutan prácticas de capacitación técnica en tecnología de la información al personal administrativo de los órganos rectores de la provincia. Igualmente, hace falta personal calificado que incentive prácticas de mejora continua, a través del uso de la automatización de los procesos.

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

Según D'Alessio (2015), de un lado la MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una

base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. En tal sentido, la MEFI para la provincia de Condorcanqui cuenta con 12 factores determinantes de éxito, cuatro fortalezas y siete debilidades. Como se muestra en la Tabla 41, el resultado arrojó un valor de 2.13, por lo que la provincia necesita mejorar las debilidades para alcanzar ser más competitiva a mediano y largo plazo.

Tabla 41

*MEFI para la Provincia de Condorcanqui*

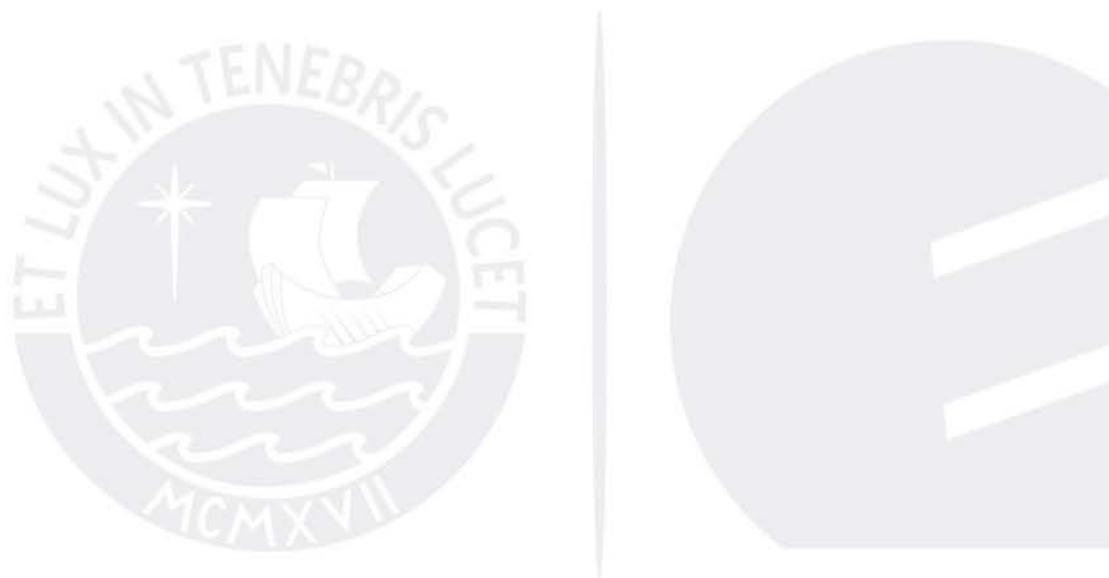
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Productos agrícolas como cacao, café, maíz, plátano y yuca comercializados a nivel regional	0.11	3	0.33
2 Atractivos turísticos, especialmente reservas naturales y comunidades indígenas	0.12	4	0.48
3 Bajo costo de mano de obra agrícola	0.08	3	0.24
4 Disponibilidad de tierras ideales para diversos cultivos	0.09	3	0.27
5 Ingresos de canon, sobrecanon y regalías por operaciones mineras	0.08	3	0.24
Subtotal fortalezas	0.48		1.56
<b>Debilidades</b>			
1 Productos de la provincia con poco valor agregado	0.09	1	0.09
2 Baja inversión en infraestructura productiva, tecnología, e investigación y desarrollo	0.07	1	0.07
3 Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico	0.05	2	0.10
4 Falta de infraestructura turística, a nivel de hospedajes, transporte y servicios especializados	0.07	1	0.07
5 Carente infraestructura educativa y de salud, con poco personal para estas áreas	0.08	1	0.08
6 Poca accesibilidad y sin vías de comunicación asfaltadas	0.10	1	0.10
7 Limitados sistemas de telecomunicaciones y acceso a las TIC	0.06	1	0.06
Subtotal debilidades	0.52		0.57
Total	1.00		2.13

**4.3 Conclusiones**

El análisis AMOFITH indicó que la provincia no cuenta con buena calidad con respecto a los servicios básicos públicos, infraestructura y operaciones de procesos

productivos. Además, posee un escaso nivel de automatización que no permite explotar su principal actividad económica, que es la agroindustria y el turismo vivencial. Asimismo, existe poca inversión en comunicaciones, investigación y tecnología.

Por otro lado, el análisis de la MEFI indicó que la mayor fortaleza de Condorcanqui es que existen condiciones favorables para fomentar las actividades de desarrollo agrario con los productos de cacao, plátano y yuca de reconocimiento nacional e internacional y que también existe un bajo costo de mano de obra agrícola. Finalmente, se observan debilidades de la provincia que limitan su desarrollo social y económico, producto de la poca inversión en tecnología, e investigación y desarrollo. En consecuencia, la falta de estos recursos ha limitado la creación de productos con mayor valor agregado.



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

El presente capítulo se basa en la teoría tridimensional de Hartman (1983), pero aplicada a nivel organizacional. En este caso, se aplica a la provincia de Condorcanqui. De esta manera, se consideran los intereses, el potencial organizacional y los principios cardinales; lo que, junto a la visión, la misión, los valores y el código de ética, permitirán, a través de la auditoría interna y externa, establecer los objetivos de largo plazo.

### 5.1 Intereses de la Provincia de Condorcanqui

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente; por ello, trata de alcanzarlos a cualquier costo. De acuerdo a lo enunciado en la visión que se ha creado para el año 2030, la provincia de Condorcanqui presenta los siguientes intereses:

- Ser el principal destino turístico: Este interés se logrará al mejorar la accesibilidad a la provincia, junto con el desarrollo paralelo de la infraestructura turística y la preservación de los recursos naturales, ya que estos son el principal atractivo que posee Condorcanqui. Para resaltar como destino turístico y ganar la preferencia de los turistas, es necesario formar al recurso humano para brindar un buen servicio.
- Aumentar la producción agrícola: En la actualidad, es la primera fuente de ingresos. Con miras a lograr una diversificación económica, tiene que seguir cultivándose la tierra y mejorando las condiciones productivas para aumentar el rendimiento por hectárea.
- Elevar la calidad de vida de los habitantes: Esto se mide en el acceso a la educación y a los servicios de salud, así como a conexiones de agua y electricidad. Todo ello, de forma cuantitativa, se refleja en el Índice de Desarrollo Humano, que es el último fin que se persigue al ampliar las actividades productivas y los ingresos de la provincia.

## 5.2 Potencial de la Provincia de Condorcanqui

Este potencial se presenta en torno a los dominios indicados por Hartmann (1983), los cuales se analizan a continuación:

**Dominio geográfico.** La provincia de Condorcanqui cuenta con una superficie de 17,891km<sup>2</sup>, lo que representa el 42.51% del departamento de Amazonas. Esto significa que existe un alto potencial de tierras aptas para la explotación forestal, para cultivos permanentes y cultivos en limpio. Asimismo, las fortalezas con las que cuenta la provincia en cuanto al suelo se clasifican de acuerdo al tipo de tierras y a sus limitaciones. Condorcanqui posee variedad de suelos aptos para la producción forestal y para cultivos de distintas calidades agrológicas, así como para mantener tierras de protección por problemas de erosión y suelo. Por otra parte, las limitaciones o problemas se producen por inundación, clima, drenaje y erosión (Martínez et al. 2015).

**Dominio demográfico.** Se tiene una población joven, pero con expectativas de vida inferiores al promedio de todos los peruanos; es decir, con un bajo nivel educativo y limitado acceso a la salud. Todo esto ha causado que no se tenga potencial para el desarrollo de una ventaja competitiva. Por esta razón, es primordial brindar capacitación técnica a la población de la zona en las distintas actividades económicas que se van a desarrollar.

**Dominio económico.** Los recursos, que son las potencialidades de la provincia de Condorcanqui, permiten la generación de ingresos y la dinamización de la economía de la provincia. Ambas actividades son fuente de riqueza para el desarrollo de los principales sectores e índices de bienestar. Sus principales fortalezas se encuentran en sus tierras agrícolas, bosques y montes, minería, recursos hidrobiológicos, recursos turísticos, entre otros.

Los recursos mineros con los que cuenta Condorcanqui se clasifican en riquezas mineras metálicas y no metálicas, los que en su gran mayoría se encuentran en la etapa de

exploración. Así mismo, posee minas de sal a lo largo de casi toda la cuenca, fundamentalmente en los lugares altos de los ríos Cenepa y Santiago, donde existe oro aluvial. En el distrito de Nieva, se puede observar minas de sal; mientras que en las provincias de Condorcanqui, Bagua y Datem del Marañón, se encuentra el Lote 116, por el cual PerúPetro y la empresa Hocol Perú S.A.C. han manifestado su interés.

En cambio, los recursos turísticos se encuentran caracterizados por la geografía de plenitud amazónica, la cual presenta un paisaje natural con flora y fauna exótica, con ríos navegables, quebradas y lagunas, que le brindan un atractivo aventurero y mágico. Además, se debe propiciar un alto contacto cultural con las etnias indígenas, las cuales mantienen sus costumbres ancestrales, mitos y leyendas expresados en su artesanía y folklore. Para desarrollar el potencial turístico, se requiere inversión en infraestructura; por ejemplo, es necesario el financiamiento para asfaltar la vía que conecta las ciudades de Bagua y Santa María de Nieva, que conforman caminos especiales para la condición y amenaza naturales como huaycos, derrumbes, deslizamientos, fauna, inversión en hospedajes y restaurantes, entre otros.

***Dominio tecnológico.*** En la actualidad, la provincia de Condorcanqui tiene grandes limitaciones en telecomunicaciones; por ello, existe baja penetración del servicio de Internet y de telefonía. Para lograr comercializar de manera apropiada los bienes y servicios de la provincia, se necesita mejorar la infraestructura de telecomunicaciones.

***Dominio histórico-sociológico-psicológico.*** En Condorcanqui habitan comunidades nativas y es esencial preservar sus tradiciones, como fuente de desarrollo. Para ello, la incorporación de tecnología y de nuevas técnicas de producción se debe realizar con respeto por las comunidades y del medio ambiente. Así mismo, la capacitación y la educación no deben buscar cambiar las costumbres y tradiciones.

***Dominio organizacional.*** Corresponde a la Municipalidad Provincial de Condorcanqui asumir el liderazgo de la provincia, organizando asociaciones de productores agrícolas y prestadores de servicios turísticos, en coordinación con los líderes comunales o indígenas, de modo tal que no se alteren sus costumbres.

***Dominio militar.*** Al hacer la evaluación externa se conoció que en el Perú hay una percepción de inseguridad. Esta situación permea a todas las provincias del Perú, incluyendo Condorcanqui, pero es indispensable crear un clima de seguridad, para las personas, los bienes y las inversiones. Esto promoverá la creación de empresas y así el desarrollo de la infraestructura necesaria para alcanzar competitividad.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Condorcanqui**

Los principios cardinales de la provincia hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Estos se basan en cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceras partes.*** La provincia de Condorcanqui cuenta mínimamente con influencia de terceras partes, sobre todo en las ciudades a nivel de coordinación con las áreas competentes del Estado y de la sociedad civil. Entre estas acciones, destacan la planificación, formulación, dirección, coordinación y evaluación. Cabe mencionar que, debido a la poca población y a la zona geográfica silvestre, la participación es relativamente baja. Por esta razón, se encuentran índices altos de pobreza y de desnutrición crónica que superan el 45% de los niños en el distrito de Nieva (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014).

La influencia de terceras partes es reducida, puesto que es una zona con áreas de selva en casi su totalidad. Asimismo, cuenta con áreas protegidas y consideradas como reservas naturales. De esa manera, existen zonas protegidas como (a) la Zona Reservada Santiago-

Comaina, (b) el Parque Nacional Ichigkat Muja-Cordillera del Cóndor y (c) la Reserva Comunal Tuntanain. Estas son áreas protegidas por el Estado y la humanidad, debido a la riqueza y biodiversidad de sus recursos naturales. En estas áreas, habitan comunidades nativas, las cuales continúan cultivando sus costumbres, estilo de vida, actividades económicas, folclore, religión, entre otros. Sin embargo, se requiere la aplicación de estrategias para lograr el bienestar de la zona fronteriza, ya que cuenta con organizaciones y acuerdos en el entorno internacional. Por ejemplo, en el Acuerdo de Basilea, se garantiza el bienestar y la protección de la población.

Entre las instituciones descentralizadas que muestran relativa participación, se encuentran las siguientes: (a) el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), (b) el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (c) el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), (d) el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), (e) el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), (f) el Sistema Mundial de Observación del Clima (SMOC), (g) la Organización Metrológica Mundial (OMM), y (h) organismos no gubernamentales. La finalidad de todas estas organizaciones es fomentar programas sociales y de asistencia técnica.

***Lazos pasados y presentes.*** De acuerdo con Espinoza (2007), la historia de la provincia de Condorcanqui se divide en tres épocas: (a) prehispánica tardía, (b) colonial y (c) republicana temprana. En la época prehispánica tardía, habitaban las etnias maynas y roamaynas, hasta que los chancas y los últimos incas del Cuzco las incorporaron a su racionalidad productiva. Luego, se estableció el dominio español en una época llena de exploraciones militares y misioneras, así como el establecimiento de los poblados de Ávila y Alcalá del Río. En el siglo XVII, se evidenció el fracaso de las expediciones militares y el éxito de las misiones. En el siguiente siglo, se muestran rebeliones étnicas y el inicio de su conocimiento científico. En la época colonial, se dispuso la reincorporación de Maynas al

Virreinato peruano tras su anexión al de Nueva Granada en 1717. En la época republicana temprana, se destacan los problemas ocurridos con la Gran Colombia y luego con el Ecuador por la posesión del territorio de acuerdo con el *uti possidetis* de 1810.

Por otra parte, la Amazonía del Perú se vio afectada por el dominio español, pese a grandes resistencias de las etnias de la región como maynas, remayas, qijos, jibaros, abijiras, pangoas, entre otros. De acuerdo a la historia peruana, la zona fronteriza con el Ecuador es aún un tema sensible debido a la zona geográfica sin exacta demarcación territorial. Además, la protección de la biodiversidad, como fuente de riqueza, es muchas veces vulnerada por madereros y mineros artesanales de Ecuador.

***Contrabalance de intereses.*** Condorcanqui cuenta con los siguientes recursos: (a) gran diversidad de especies en flora y fauna, (b) zonas de alto valor natural, (c) recintos mineros metálicos y no metálicos, (d) zonas forestales, entre otros. Sin embargo, la región presenta estándares más bajos o más pobres debido a la falta de acceso a investigación, desarrollo y educación. En adición, la región es afectada por los siguientes males: (a) desnutrición crónica, (b) anemia, (c) enfermedades de transmisión sexual, y (d) altos índices de mortalidad por picaduras de insectos u otros animales.

En ese sentido, el contrabalance de intereses indica que las pérdidas generadas por la falta de acceso a los servicios sean contrarrestadas o mitigadas con estrategias y lazos con instituciones, organizaciones y la sociedad civil, de modo que se beneficien con las potencialidades de Condorcanqui. De esta manera, existen diversos proyectos de estudios e investigación, tanto del entorno nacional como internacional, que se centran en el análisis y clasificación de la biodiversidad que existe en el espacio geográfico y desarrollar algunas actividades económicas que beneficien a la región.

Sin embargo, las iniciativas y planes no han reflejado mejoras en las brechas de desigualdad; por ello, se requiere el apoyo y compromiso de entidades privadas y públicas,

que garanticen la preservación del entorno natural y cultural de la provincia, así como el desarrollo y bienestar de su población a través del estudio y la investigación de los diferentes elementos naturales.

**Conservación de los competidores.** Los principales competidores o enemigos cercanos de Condorcanqui son aquellas zonas que cuentan con un potencial similar, donde se disputan el poder del mercado y el reconocimiento o posicionamiento frente a los demás. Las provincias con mayor aproximación y semejanza son las siguientes: (a) Bagua, (b) Chachapoyas, (c) Luya, (d) Utcubamba y (e) Rodríguez de Mendoza. Específicamente son parecidas en cuanto al desarrollo productivo de los principales recursos madereros y a la producción de plátano, cacao, maíz, frijol, yuca, frutas, entre otros. La competencia y rivalidad con estas provincias permitirán un mayor empeño y especialización en las actividades relacionadas para producir y elaborar sostenible y sustentablemente los diversos productos.

Tabla 42

*Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Condorcanqui*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Ser el principal destino turístico	Comunidades	Región Amazonas	MEF
	Inversionistas	Bagua*	MINCETUR
		Chachapoyas*	PromPerú
		Transportistas	MTC
2 Aumentar la producción agrícola	Productores agrícolas	Región Amazonas	Proveedores
		Mayoristas	MINAGRI MEF
3 Elevar la calidad de vida de los habitantes	Comunidades	Región Amazonas	MIDIS
	Municipalidad		MINEDU
			Ministerio de Salud

Nota. \* Intereses opuestos.

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

De acuerdo con los principios cardinales analizados, se presenta en la Tabla 42 la Matriz de Intereses Organizacionales en función de las provincias que tienen intereses en las actividades de la provincia de Condorcanqui. Allí, se aprecia que algunos actores o grupos poseen intereses comunes, mientras que otros presentan intereses opuestos.

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo muestran los resultados que la provincia de Condorcanqui alcanzará luego de implementar las estrategias externas específicas, las cuales se propondrán en el Capítulo VI. Estos objetivos que se presentan a continuación reúnen las siguientes condiciones: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos y sin dudas, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) asociables a un horizonte de tiempo.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). En el 2030, llegarán a la provincia 73,000 visitantes, quienes impulsarán el desarrollo de la actividad turística vivencial, la cual actualmente cuenta con 2,394 viajeros que generan ingresos por S/ 1'398,096.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2030, se producirán 1'502,975 toneladas de productos agrícolas, principalmente cacao, yuca y plátano; lo que representa un crecimiento desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Lograr un Índice de Desarrollo Humano (IDH) superior a 0.60 para el año 2030, que signifique una subida desde el 0.1866 que se tenía en el 2012.

#### 5.6 Conclusiones

De acuerdo a los intereses, potenciales y principios cardinales de la provincia de Condorcanqui, se conoce que existen índices relativamente bajos de desarrollo y bienestar de la población. Sin embargo, la provincia cuenta con potencial de recursos mineros, agrícolas y

turísticos. Estas fortalezas mencionadas permitirán a Condorcanqui desarrollarse y expandirse tanto al mercado local como internacional, con especialización en unos de los tantos productos que le brinda la biodiversidad de su zona. En ese sentido, requiere de infraestructura, inversión y asistencia técnica para el desarrollo de sus principales actividades, y lograr sus tres objetivos de largo plazo: (a) alcanzar los 73,000 visitantes, (b) producir 1.5 millones de toneladas de productos agrícolas, y (c) elevar el IDH de la provincia a 0.60.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de este capítulo del proceso estratégico, se podrá formular las estrategias necesarias para el cumplimiento de la visión planteada para Condorcanqui. Para esto, se usarán las diferentes matrices que se obtendrán en base a la información de los capítulos precedentes. Dentro de estas matrices, se encuentran las siguientes: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), (e) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (g) Matriz Gran Estrategia (MGE), (h) Matriz de Ética (ME), y (i) Matriz de Rumelt (MR).

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

La MFODA se presenta en la Tabla 43. Esta matriz es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis y es posiblemente la más conocida e importante. A partir de la MFODA, se han elaborado estrategias para los siguientes cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades, (b) debilidades y oportunidades, (c) fortalezas y amenazas, y (d) debilidades y amenazas (D'Alessio, 2015). Los objetivos de cada uno de los cuadrantes son: (a) aprovechar las fortalezas de la provincia de para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas de la provincia para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas de la provincia para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la provincia para evitar las amenazas del entorno.

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

Se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Cada uno de estos está asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva, que contribuyen al desarrollo de la matriz.

Tabla 43

## Matriz FODA de la Provincia de Condorcanqui

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	1. Productos agrícolas como cacao, café, maíz, plátano y yuca comercializados a nivel regional 2. Atractivos turísticos, especialmente reservas naturales y comunidades indígenas 3. Bajo costo de mano de obra agrícola 4. Disponibilidad de tierras ideales para diversos cultivos 5. Ingresos de canon, sobrecanon y regalías por operaciones mineras	1. Productos de la provincia que tienen poco valor agregado 2. Baja inversión en infraestructura productiva, tecnología, investigación y desarrollo 3. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico 4. Falta de infraestructura turística, a nivel de hospedajes, transporte y servicios especializados 5. Carente infraestructura educativa y de salud, con poco personal para estas áreas 6. Poca accesibilidad y sin vías de comunicación asfaltadas 7. Limitados sistemas de telecomunicaciones y acceso a las TIC
Oportunidades - O	FO. Explote	DO. Busque
1. Apertura comercial favorable	FO1. Establecer un plan de capacitación para los productores agrícolas de cacao, plátano y yuca a través de asociaciones	DO1. Implementar infraestructura turística a través de alianzas con empresas que operen en otras provincias o regiones del Perú
2. Demanda nacional e internacional de productos naturales		
3. Atractivos turísticos de la zona y colaterales	FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas	DO2. Establecer alianzas con instituciones técnicas para que brinden formación en la provincia
4. Diversidad de financiamiento a la microempresa de los diferentes sectores	FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano
5. Disponibilidad de tecnologías de información	FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas
6. Reservas de recursos minerales y forestales	FO5. Desarrollar el canal tradicional a través de acopiadores y mayoristas para la comercialización de productos agrícolas	DO5. Reducir la cantidad de eslabones en la cadena de comercialización, aumentar la eficiencia y mejorar la rentabilidad al unir productores agrícolas con acopiadores
Amenazas - A	FA. Confronte	DA. Evite
1. Falta de infraestructura a nivel regional	FA1. Implementar alianzas para el trabajo mancomunado entre las asociaciones de productores, las comunidades y el Gobierno provincial para tener una visión única de desarrollo, con enfoque sostenible y buenas prácticas	DA1. Hacer encadenamientos con proveedores de sistemas de control ambiental para el monitoreo y seguimiento a las condiciones de los cultivos
2. Diversidad cultural que no permite un desarrollo homogéneo a nivel del país y la región		
3. Fenómenos naturales adversos (inundaciones, sequías, cambio climático, entre otros)		DA2. Desarrollar una alianza con el Gobierno regional y el MINSA para crear una institución de salud que brinde amplia gama de servicios
4. Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles		DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad
5. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándares mínimos de calidad		
6. Conflictos sociales latentes		

Para encontrar la postura estratégica que sea más apropiada para Condorcanqui, se asignan los valores numéricos correctos a cada factor. Se calcula el promedio tal como se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44

*Matriz PEYEA de la Provincia de Condorcanqui*

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Factores determinantes	Promedio								
Ventaja competitiva (VC)	(3.78)								
Fortaleza de la industria (FI)	3.00								
Fortaleza financiera (FF)	2.11								
Estabilidad del entorno (EE)	(3.13)								

En la Figura 19, se gráfica los puntajes promedios en el polígono y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje x e y. Es decir, este vector es el indica la postura estratégica apropiada. Los resultados mostrarán que la postura de la MPEYEA es defensiva, lo cual significa la aplicación de estrategias de liquidación, la reducción de costos o la cosecha de productos. Como no se han propuesto estrategias relacionadas con la liquidación, se seleccionan las siguientes, orientadas a fortalecer los productos:

- FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas.
- FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales.
- DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano.
- DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas.
- DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad.

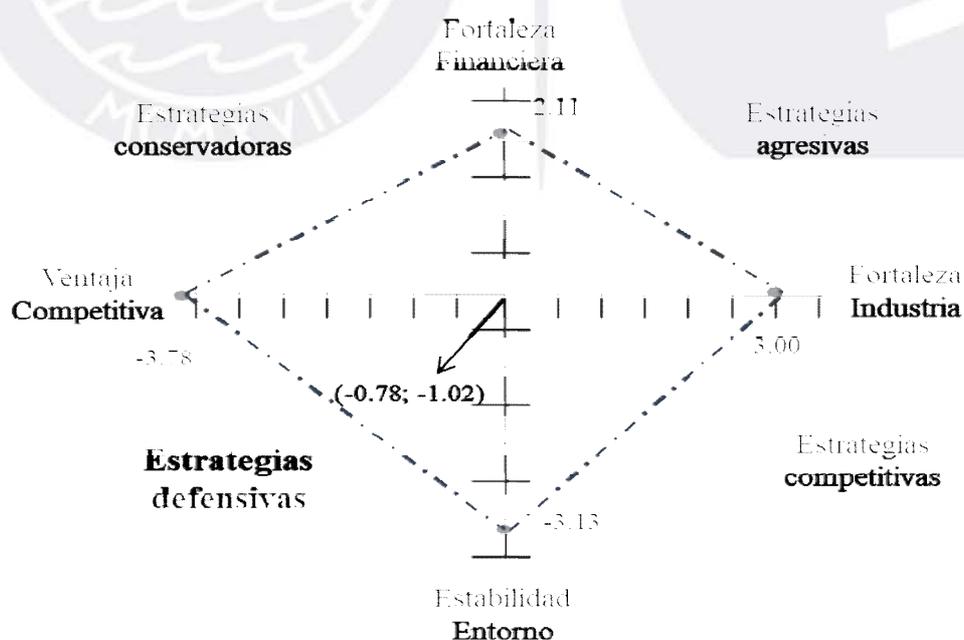


Figura 19. Gráfica de la MPEYEA de la Provincia de Condorcanqui.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) indicó que esta matriz tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Además, permite identificar la posición competitiva en términos de mercado y rentabilidad, y consta de dos ejes: (a) el eje  $x$  corresponde a la participación relativa en la industria y (b) el eje  $y$  indica la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. Asimismo, consta de cuatro cuadrantes: (a) productos o divisiones con signos de interrogación, que significan que tienen alto crecimiento en ventas, pero sin una participación de mercado representativa; (b) productos estrellas, que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado; (c) productos vacas lecheras, que son empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria cuyas ventas disminuyen; y (d) productos perros, los cuales señalan que las industrias tienen bajas ventas y baja participación.

Para determinar la posición de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria, se tomó como variable el ingreso aproximado por el tipo de sector, tal como se muestra en la Tabla 45. De acuerdo a la MBCG para la provincia de Condorcanqui (ver Figura 20), las características y las estrategias aplicables a su actividad económica se ubican entre dos cuadrantes, ya sea que se trate de productos tipo estrella o interrogación. Entonces, se trata de estrategias intensivas, de integración o de liquidación y reducción; entre estas, figuran las siguientes:

- FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas.
- FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas.
- FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales.

- FO5. Desarrollar el canal tradicional a través de acopiadores y mayoristas para la comercialización de productos agrícolas.
- DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano.
- DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas.
- DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad.

Tabla 45

*Matriz de Participación vs. Tasa de Crecimiento para la Provincia de Condorcanqui*

Sector Económico	A. Provincia de la región Amazonas que generó mayor ingreso	B. Ingreso de la provincia de Condorcanqui	Participación relativa de mercado (B/TOT=B) (%)	Tasa de crecimiento de la región Amazonas 2008-2015 (%)
	2015 (miles de S/)	2015 (miles de S/)		
1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	83,024	62,907	50.9	4.3
2. Pesca y acuicultura	37	22	0.0	7.3
3. Extracción de petróleo, gas, minerales y forestales	2,976	5,859	4.7	10.8
4. Manufactura	11,804	4,541	3.7	1.0
5. Electricidad, gas y agua	2,590	877	0.7	4.1
6. Construcción	27,524	14,267	11.5	10.9
7. Comercio	28,695	19,609	15.9	6.6
8. Transporte, almacén, correo y mensajería	10,152	3,146	2.5	4.9
9. Turismo, alojamiento y restaurantes	3,554	2,066	1.7	6.2
10. Telecomunicaciones y otros servicios de información	4,349	2,305	1.9	14.1
11. Administración pública y defensa	23,505	8,051	6.5	8.7
Total	198,209	123,650		6.0

*Nota.* Adaptado de “Caracterización del departamento de Amazonas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>).



Figura 20. Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Condorcanqui.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE tiene como ejes los rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI; su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización. Estos permiten calificaciones en tres rangos: (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje “y” corresponde al de la matriz EFE. Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El escenario 1 sugiere crecer y construir, la región II sugiere retener y mantener, y la región III sugiere cosechar o desinvertir recursos. Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI, las que se resumen en la Figura 21.

La provincia de Condorcanqui se ubica en la región II donde se sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), desarrollando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos o servicios, tales como las detalladas a continuación:

- FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas.
- FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas.
- FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales.
- DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano.
- DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas.
- DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad.

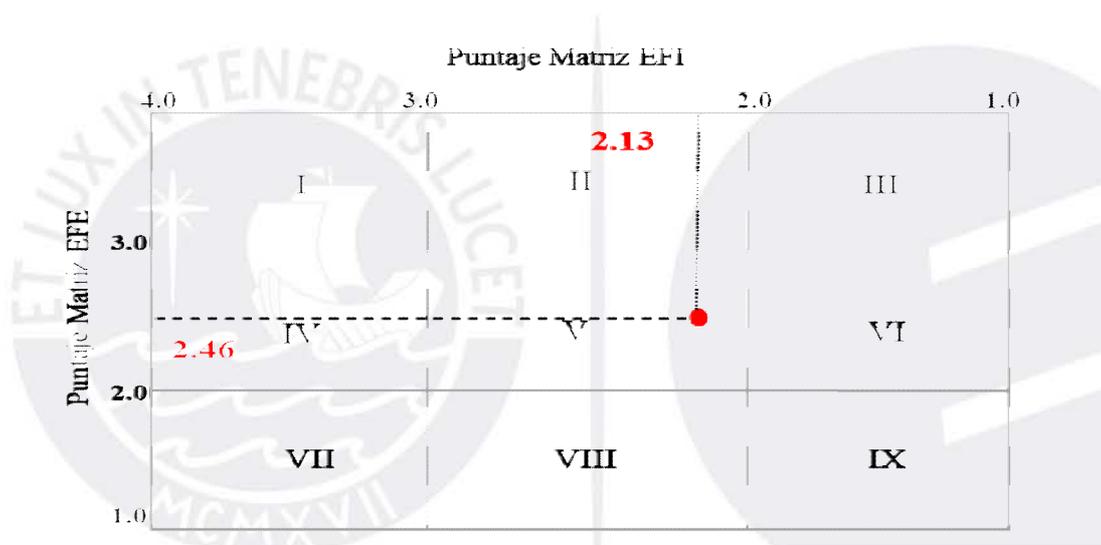


Figura 21. Matriz Interna-Externa de la Provincia de Condorcanqui.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la Matriz de la Gran Estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil). Condorcanqui puede ser jerarquizada en uno de los cuatro cuadrantes: (a) en el primero, si la empresa tiene una posición competitiva fuerte y está en un mercado de crecimiento rápido; (b) en el segundo, si la posición competitiva es débil y se encuentra en un mercado de crecimiento rápido; (c) en el tercero, si la posición competitiva

es débil y se ubica en un mercado de crecimiento lento; y (d) en el cuarto, si la posición competitiva es fuerte y figura en un mercado de crecimiento lento.

Los resultados indicaron que Condorcanqui se sitúa en el cuadrante III, tal como se observa en la Figura 22. Asimismo, su posición competitiva es débil y se ubica en un mercado de crecimiento lento, lo que indica que la provincia debe hacer cambios drásticos rápidamente para evitar el estancamiento y reubicar sus recursos en los negocios de mayor competitividad. Para ello, se implementan estrategias de diversificación o atrincheramiento y liquidación.

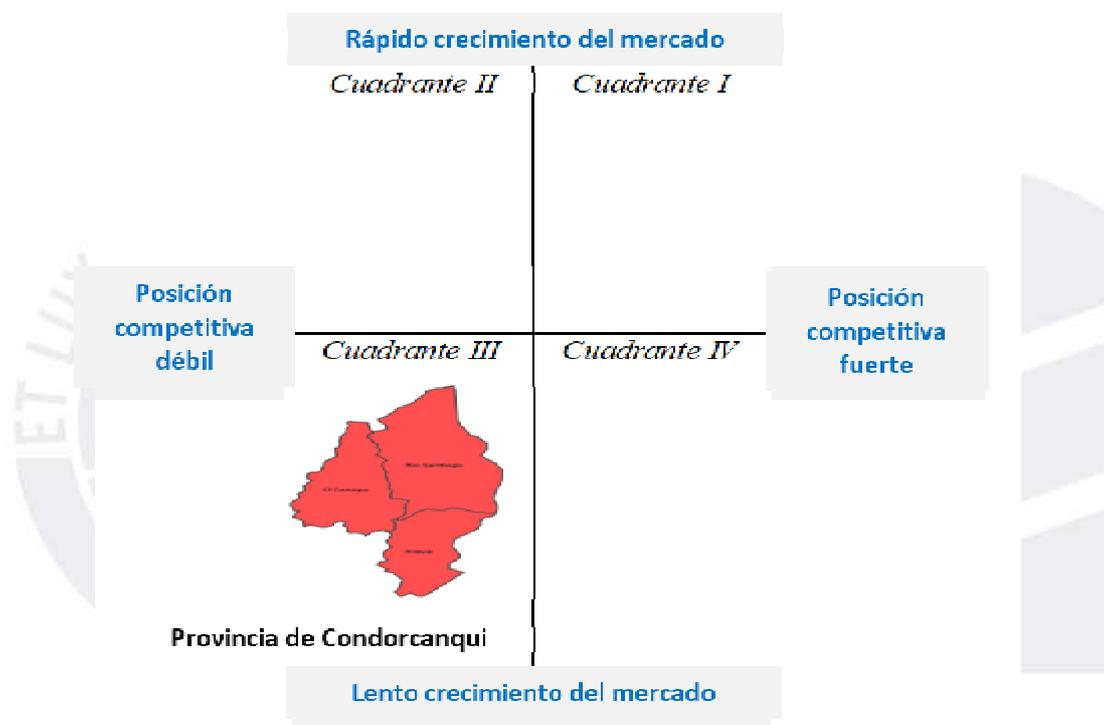


Figura 22. Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Condorcanqui.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

D'Alessio (2015) determinó que el objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias para luego realizar una sumatoria y retener aquellas con mayor puntaje, en tanto que las de menor puntaje permanecerán en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas

posibles; es decir, estas deben permitir ser utilizadas en la MCPE. La Tabla 46 muestra la Matriz de Decisión Estratégica propuesta.

Tabla 46

*Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Condorcanqui*

Estrategias específicas	Estrategias externas alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Establecer un plan de capacitación para los productores agrícolas de cacao, plátano y yuca a través de asociaciones	Integración horizontal	X		X			2
FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con productos agrícolas	Intensiva de penetración en el mercado	X		X	X		3
FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X	X		4
FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X	X		4
FO5. Desarrollar el canal tradicional a través de acopiadores y mayoristas para la comercialización de productos agrícolas	Intensiva de desarrollo de mercado	X		X			2
DO1. Implementar infraestructura turística a través de alianzas con empresas que operen en otras provincias o regiones del Perú	Alianza estratégica	X					1
DO2. Establecer alianzas con instituciones técnicas para que brinden formación en la provincia	Alianza estratégica	X					1
DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X	X		4
DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X	X		4
DO5. Reducir la cantidad de eslabones en la cadena de comercialización, aumentar la eficiencia y mejorar la rentabilidad al unir productores agrícolas con acopiadores	Integración vertical	X		X			2
FA1. Implementar alianzas para el trabajo mancomunado entre las asociaciones de productores, las comunidades y el Gobierno provincial para tener una visión única de desarrollo con enfoque sostenible y buenas prácticas	Integración horizontal	X		X			2
DA1. Hacer encadenamientos con proveedores de sistemas de control ambiental para el monitoreo y seguimiento a las condiciones de los cultivos	Integración vertical	X		X			2
DA2. Desarrollar una alianza con el Gobierno regional y el MINSa para crear una institución de salud que brinde amplia gama de servicios	Alianza estratégica	X					1
DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad	Intensiva de desarrollo de productos	X	X	X	X		4

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

D'Alessio (2015) determinó que la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) señala el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta matriz usa como insumo a los factores críticos de éxito, externos e internos, obtenidos de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), así como a las estrategias seleccionadas de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Luego, se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para la calificación es el siguiente: (a) no atractiva (no aceptable), (b) algo atractiva (algo aceptable), (c) razonablemente atractiva (aceptable), y (d) altamente atractiva (muy aceptable). En este caso, las estrategias que se retienen son las estrategias con puntajes iguales o mayores a 5.00. Más adelante, en la Tabla 47 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui.

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

Luego de haber calificado las estrategias retenidas, estas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1986). Estos criterios son los que se exponen a continuación: (a) consistencia, ya que la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, puesto que la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, porque la estrategia debe promover la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, debido a que la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución. Las estrategias cumplen con los cuatro parámetros de Rumelt, ya que son factibles de ejecutar. Más adelante, en la Tabla 48, se presenta la Matriz de Rumelt para la provincia de Condorcanqui.

Tabla 47

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Condorcanqui

	Peso	FO2 Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas		FO3 Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas		FO4 Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales		DO3 Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano		DO4 Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas		DA3 Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito													
Oportunidades													
1. Apertura comercial favorable	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60
2. Demanda nacional e internacional de productos naturales	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52
3. Atractivos turísticos de la zona y colaterales	0.07	3	0.210	4	0.280	3	0.210	3	0.210	2	0.140	3	0.210
4. Diversidad de financiamiento de la microempresa de los diferentes sectores	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
5. Disponibilidad de tecnologías de información	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6. Reservas de recursos minerales y forestales	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Amenazas													
1. Falta de infraestructura a nivel provincial	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2. Diversidad cultural que no permite un desarrollo homogéneo a nivel provincial	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Fenómenos naturales adversos (inundaciones, sequías, cambio climático, entre otros)	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07
4. Presencia de enfermedades endémicas y/o transmisibles	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Prácticas de programas a distancia que no cuentan con estándares mínimos de calidad	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Conflictos sociales latentes	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Fortalezas													
1. Productos agrícolas como cacao, café, maíz, plátano y yuca comercializados a nivel regional	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
2. Atractivos turísticos, especialmente reservas naturales y comunidades indígenas	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Bajo costo de mano de obra agrícola	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4. Disponibilidad de tierras ideales para diversos cultivos	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5. Ingresos de canon, sobre canon y regalías por operaciones mineras	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Debilidades													
1. Productos de la provincia que tienen poco valor agregado	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
2. Baja inversión en infraestructura productiva, tecnología, investigación y desarrollo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
3. Mano de obra no calificada de nivel profesional y técnico	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
4. Falta de infraestructura turística	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Carente infraestructura educativa y de salud, con poco personal para estas áreas	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Poca accesibilidad y sin vías de comunicación asfaltadas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Limitados sistemas de telecomunicaciones y acceso a las TIC	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.98</b>		<b>5.83</b>		<b>5.65</b>		<b>5.76</b>		<b>5.31</b>		<b>5.81</b>

Nota. PA= Puntaje de atractividad; TPA = Total del puntaje de atractividad; Criterio para retener las estrategias presentadas: Puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 48

*Matriz de Rumelt de la Provincia de Condorcanqui*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

D'Alessio (2015) señaló que esta matriz intenta verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, la justicia o el utilitarismo. En efecto, si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 49, las seis estrategias cumplen con la auditoría de ética, lo que garantiza que no violen aspectos relacionados a los derechos, la justicia y las costumbres.

Tabla 49

*Matriz de Ética de Condorcanqui*

<b>Estrategias</b>	<b>FO2</b> Penetrar en el canal moderno a nivel nacional, con los productos agrícolas	<b>FO3</b> Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	<b>FO4</b> Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	<b>DO3</b> Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	<b>DO4</b> Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas	<b>DA3</b> Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad
<b>Derechos</b>						
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	N	P	P
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	N	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P
<b>Justicia</b>						
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>						
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N

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

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis desarrollado, las estrategias retenidas son las que siguen:

- FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas.
- FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas.
- FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales.
- DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano.
- DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas.
- DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad.

Así como se tienen estrategias retenidas, también hay otras que han quedado identificadas como de contingencia. Estas estrategias se determinan a continuación:

- FO1. Establecer un plan de capacitación para los productores agrícolas de cacao, plátano y yuca a través de asociaciones.
- FO5. Desarrollar el canal tradicional a través de acopiadores y mayoristas para la comercialización de productos agrícolas.
- DO1. Implementar la infraestructura turística a través de alianzas con empresas que operen en otras provincias o regiones del Perú.
- DO2. Desarrollar alianzas con instituciones técnicas para que brinden formación en la provincia.
- DO5. Reducir la cantidad de eslabones en la cadena de comercialización, aumentar la eficiencia y mejorar la rentabilidad al unir productores agrícolas con acopiadores.

- FA1. Implementar alianzas para el trabajo mancomunado entre las asociaciones de productores, las comunidades y el Gobierno provincial para tener una visión única de desarrollo, con enfoque sostenible y buenas prácticas.
- DA1. Hacer encadenamientos con proveedores de sistemas de control ambiental para el monitoreo y seguimiento a las condiciones de los cultivos.
- DA2. Desarrollar una alianza con el Gobierno regional y el MINSA para crear una institución de salud que brinde amplia gama de servicios.

Tabla 50

*Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Condorcanqui*

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3
	En el 2030, llegarán a la provincia 73,000 visitantes, quienes impulsarán el desarrollo de la actividad turística vivencial, la cual actualmente cuenta con 2,394 viajeros que generan ingresos por S/ 1'398,096.	Al 2030, se producirán 1'502,975 toneladas de productos agrícolas, principalmente cacao, yuca y plátano; lo que representa un crecimiento desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014.	Lograr un IDH superior a 0.60 para el año 2030, que signifique una subida desde el 0.1866 que se tenía en el 2012.
FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas	No	Sí	Sí
FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	Sí	No	Sí
FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	Sí	No	Sí
DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	No	Sí	Sí
DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas	No	Sí	Sí
DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad	Sí	Sí	Sí

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, presentada en la Tabla 50, permite comprobar que las estrategias retenidas sirvan para lograr los objetivos de largo plazo. Si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia. No obstante, este no es el caso, porque todas las estrategias contribuyen con los OLP.

### **6.12 Conclusiones**

En el proceso estratégico, se han desarrollado estrategias externas específicas, obtenidas en base a los filtros aplicados en el cruce de la MFODA. Luego, se han seleccionado seis de las 14 estrategias iniciales. Estas estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, tales como el ético, que permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro al 2030, la cual está enmarcada en los objetivos de largo plazo y genera unos resultados que integran lo que se espera de la provincia y lo que se puede mejorar para perfeccionarla.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisiones acerca de las estrategias. Cada una de las estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia de los modelos. Si bien se filtraron muchas estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser tomadas como plan de contingencia de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las nueve seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten en el recorrido, que motiven su rápida implementación.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se detalla la implementación de las estrategias que se han considerado pertinentes para el desarrollo de la provincia. Esta es la segunda parte del proceso que comprende implantar las estrategias en acciones que conduzcan a los resultados deseados.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP), enfocados en las estrategias, son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Estos deben ser claros, medibles y verificables, de tal forma que faciliten la gestión de la provincia y el buen uso de los recursos. Son características propias de los objetivos de corto plazo las siguientes: (a) facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo; (b) ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros y públicamente comunicados; (c) establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) ser lo más específicos posibles; (e) estar vinculados con recompensas y sanciones; y (f) ser expresados en términos de jerarquías y logros. A continuación, se describen los objetivos de corto plazo para cada objetivo de largo plazo de la provincia de Condorcanqui.

**OLP 1.** En el 2030, llegarán a la provincia 73,000 visitantes, quienes impulsarán el desarrollo de la actividad turística vivencial, la cual actualmente cuenta con 2,394 viajeros que generan ingresos por S/ 1'398,096.

- OCP 1.1: Contar con 30 habitaciones de hospedaje para el 2020, cifra que ascenderá a 50 en el 2023, a 70 en el 2026 y a 100 en el 2030.
- OCP 1.2: Al 2025, ampliar la carretera asfaltada a 10 rutas con una longitud de 100 km; para que en el año 2030 haya 15 rutas asfaltadas, con una longitud de 155km.

- OCP 1.3: Expandir la red de agua potable para abastecer al 40% de las viviendas en el año 2021, sabiendo que en el 2007 solo se brindaba este servicio al 4.6% de los hogares; luego se alcanzará al 60% de las viviendas en el 2024 y a 80% durante el 2030.

**OLP 2.** Al 2030, se producirán 1'502,975 toneladas de productos agrícolas, principalmente cacao, yuca y plátano; lo que representa un crecimiento desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014.

- OCP 2.1: Al 2019, el 15% de productores agrarios con cultivos recibirán una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas). Al 2022, será el 25%; al 2025, el 35%; al 2028, el 45%, y al 2030, el 50%.
- OCP 2.2: Incrementar el rendimiento anual por hectárea del cacao ecológico de 455 toneladas en el 2016 a 470 en el 2019, a 500 en el 2022, a 530 en el 2025, a 565 en el 2028, y a 590 en el 2030. Es decir, se logrará un aumento total de 30%.
- OCP 2.3: Aumentar la existencia de hectáreas agrícolas trabajadas para que, al 2019, sean 16,500 y no 13,503 como en la actualidad, y que ascienda a 23,200 para el 2024 y a 28,400 para el 2030.
- OCP 2.4: Al 2019, la producción de yuca se habrá elevado a 105,000 TM desde las 82,542 TM que se obtuvieron en el 2014, aumentando a 148,000 TM en el 2024 y 210,000 TM para el 2030.
- OCP 2.5: Alcanzar una producción de plátano de 77,700 TM en el año 2019, desde las 63,453 TM producidas en el 2014; para que sean 100,000 TM en el 2024 y 133,500 TM en el 2030.

**OLP 3.** Lograr un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.60 para el año 2030, que signifique una subida desde el 0.1866 que se tenía en el 2012.

- OCP 3.1: Aumentar la esperanza de vida al nacer a 70.8 años en el 2019, la cual ascenderá a 71.1 en el 2022, a 71.5 en el 2025, a 71.7 en el 2028 y a 72 en el 2030.
- OCP 3.2: Aumentar el porcentaje de población con educación secundaria completa de 8.01% que había en el 2012 a 12% para el 2019, a 17% para el 2022, a 20% para el 2028 y a 25% para el 2030.
- OCP 3.3: El ingreso promedio per cápita se elevará desde S/ 180.1, que era en el año 2012, a S/ 220 en el 2019, a S/ 250 en el 2022, a S/ 280 en el 2025, a S/ 310 en el 2028 y a S/ 330 en el 2030.
- OCP 3.4: Elevar la cantidad de médicos para llegar a 0.60 por cada 1,000 habitantes en el año 2020, partiendo de 0.40 que se tiene actualmente; para lograr que en el 2028 se alcance 1.0 médico por cada 1,000 habitantes, lo cual es el estándar de la OMS.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para la ejecución de las estrategias, se requiere la correcta asignación de diferentes recursos, tales como humanos, financieros, físicos, tecnológicos, entre otros. El uso eficiente de los recursos conducirá al logro de los objetivos definidos en el corto y largo plazo. En la Tabla 51, se presenta los recursos asignados para el sector de infraestructura vial terrestre de carretera. De acuerdo a los objetivos planteados, se dispone el requerimiento y asignación de los respectivos recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos, así como de los principales responsables.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que sustentan las estrategias para alcanzar el logro de la visión de la provincia y los OLP se presentan en la Tabla 52. Así mismo, estos se encuentran alineados con el código de ética y los valores, ya que es fundamental que el proceso se realice cumpliendo los principios éticos, legales y de responsabilidad social (D'Alessio, 2015).

Tabla 51

## Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Condorcanqui

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1: En el 2030, llegarán a la provincia 73,000 visitantes, quienes impulsarán el desarrollo de la actividad turística vivencial, la cual actualmente cuenta con 2,394 viajeros que generan ingresos por S/ 1'398,096	OCP 1.1	Contar con 30 habitaciones de hospedaje para el 2020, subiendo a 50 en 2023, 70 para el 2026 y 100 en el 2030	Recursos físicos: Infraestructura, instalaciones de nuevas oficinas y puntos de peaje	Gerentes y administrativos de la empresa privada
	OCP 1.2	Al 2025, ampliar la carretera asfaltada a 10 rutas con una longitud de 100 km; para que en el año 2030 haya 15 rutas asfaltadas, con una longitud de 155km.	Recursos físicos: Terreno, maquinaria, materiales de construcción Recursos humanos: Administrativos, obreros, ingenieros, personal del MTC y del Gobierno regional Recursos tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerentes y administrativos de empresas privadas constructoras, Gobierno provincial y Gobierno regional para el terreno
	OCP 1.3	Expandir la red de agua potable para abastecer al 40% de las viviendas en el año 2021, sabiendo que en el 2007 solo se brindaba este servicio al 4.6% de los hogares; luego se alcanzará al 60% de las viviendas en el 2024 y a 80% durante el 2030	Recursos físicos: Terreno, maquinaria, tuberías, afluyente de agua potable, planta de tratamiento Recursos humanos: Administrativos, obreros, ingenieros, personal del Gobierno regional y central	Gerentes y administradores de empresas encargadas de la expansión de la red
	OCP 2.1	Al 2019, el 15% de productores agrarios con cultivos recibirán una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas). Al 2022, será el 25%; al 2025, el 35%; al 2028, el 45%, y al 2030, el 50%	Recursos físicos: Material de apoyo, muestras, transporte Recursos humanos: Capacitadores, coordinadores, agricultores	Productores agrícolas, asociación de productores agrícolas
	OCP 2.2	Incrementar el rendimiento anual por hectárea del cacao ecológico de 455 toneladas en el 2016 a 470 en el 2019, a 500 en el 2022, a 530 en el 2025, a 565 en el 2028, y a 590 en el 2030. Es decir, se logrará un aumento total de 30%	Recursos físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa	Presidente Asociación de Productores de Cacao
OLP2: Al 2030, se producirán 1'502,975 toneladas de productos agrícolas, principalmente cacao, yuca y plátano; lo que representan un crecimiento desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014	OCP 2.3	Aumentar la existencia de hectáreas agrícolas trabajadas para que, al 2019, sean 16,500 y no 13,503 como en la actualidad, y que ascienda a 23,200 para el 2024 y a 28,400 para el 2030	Recursos físicos: Terreno, maquinaria, tuberías, afluyente de agua potable, planta de tratamiento Recursos humanos: Agricultores, cosechadores, transportistas, comercializadores	Productores agrícolas, asociación de productores agrícolas
	OCP 2.4	Al 2019, la producción de yuca se habrá elevado a 105,000 TM desde las 82,542 TM que se obtuvieron en el 2014, aumentando a 148,000 TM en el 2024 y 210,000 TM para el 2030	Recursos físicos: Terreno, maquinaria, tuberías, afluyente de agua potable, planta de tratamiento Recursos humanos: Agricultores, cosechadores, transportistas, comercializadores	Productores agrícolas, asociación de productores agrícolas
	OCP 2.5	Alcanzar una producción de plátano de 77,700 TM en el año 2019, desde las 63,453 TM producidas en el 2014; para que sean 100,000 TM en el 2024 y 133,500 TM en el 2030	Recursos físicos: Terreno, maquinaria, tuberías, afluyente de agua potable, planta de tratamiento Recursos humanos: Agricultores, cosechadores, transportistas, comercializadores	Productores agrícolas, asociación de productores agrícolas
	OCP 3.1	Aumentar la esperanza de vida al nacer a 70.8 años en el 2019, la cual ascenderá a 71.1 en el 2022, a 71.5 en el 2025, a 71.7 en el 2028 y a 72 en el 2030. • OCP 3.2: Aumentar el porcentaje de población con educación secundaria	Recursos financieros: Recursos públicos y privados Recursos humanos: Médicos, nutricionistas, obstetras, enfermeros, maestros, obreros de servicios públicos y gerentes	Alcalde Provincial, Alcaldes Distritales
	OCP 3.2	Aumentar el porcentaje de población con educación secundaria completa de 8.01% que había en el 2012 a 12% para el 2019, a 17% para el 2022, a 20% para el 2028 y a 25% para el 2030	Recursos físicos: Infraestructura vial, oficinas descentralizadas, terreno de expansión, hospitales, colegios, vehículos y botes de transporte público Recursos humanos: Jefe de proyectos, ingenieros, operarios, agricultores, médicos, enfermeras, maestros, transportistas	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
OLP3: Lograr un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.60 para el año 2030, subiendo desde 0.1866 que se tenía en el 2012	OCP 3.3	El ingreso promedio per cápita se elevará desde S/ 180.1, que era en el año 2012, a S/ 220 en el 2019, a S/ 250 en el 2022, a S/ 280 en el 2025, a S/ 310 en el 2028 y a S/ 330 en el 2030	Recursos tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones, computadoras en colegios, equipos médicos Recursos financieros: Recursos públicos y privados	Presidentes de Gobierno Regional, Alcaldes Distritales
	OCP 3.4	Elevar la cantidad de médicos para llegar a 0.60 por cada 1,000 habitantes en el año 2020, partiendo de 0.40 que se tiene actualmente; para lograr que en el 2028 se alcance 1.0 médico por cada 1,000 habitantes, lo cual es el estándar de la OMS	Recurso humano: Médicos, enfermeras, obstetras, supervisores Recursos físicos: centros de salud, hospital Recursos tecnológicos: equipos, laboratorio	Director Regional MINSA, médicos

Tabla 52

*Matriz de Políticas por Estrategia de Condorcanqui*

Estrategias	P1 Fomentar el crecimiento basado en el sector agropecuario	P2 Fomentar planes de desarrollo en conjunto con los gobiernos, municipalidades y ministerios competentes	P3 Realizar las actividades dentro del marco de la Ley del Código de Ética de la Función Pública	P4 Promover la integración en conocimientos y tecnologías para la infraestructura, que permita el intercambio y comercialización en los mercados	P5 Alcanzar niveles de productividad y competitividad a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada	P6 Modernización en la infraestructura para la prestación a los usuarios del servicio de turismo
FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional, con los productos agrícolas	X	X	X		X	
FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	X	X	X		X	
FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales			X			X
DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	X		X			
DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborado por las comunidades indígenas		X	X			
DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad			X	X		

#### **7.4 Estructura de la Provincia de Condorcanqui**

D'Alessio (2015) indicó que se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecúe a las estrategias retenidas y se pueda implementar con mayores posibilidades de éxito. Por ello, esta estructura debe incluir la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se ejecutarán. Además, una adecuada estructura permitirá la implementación de las estrategias elegidas para lograr los objetivos propuestos. Como órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Amazonas, la Gerencia Sub Regional de Condorcanqui trabaja bajo mandato de la Gerencia General Regional y en coordinación con las siguientes dependencias: (a) la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, (b) la Gerencia Regional de Desarrollo Social, (c) la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, (d) la Gerencia Regional de Infraestructura, entre otras.

Debido a que la provincia presenta niveles bajos de desarrollo e inclusión social, la coordinación y la estructura dentro del Gobierno Regional de Amazonas permitirán contar al menos con la infraestructura requerida para desarrollar planes estratégicos, programas y convenios marco para incentivar el desarrollo de la provincia. En la misión de desarrollar sus actividades económicas, la provincia se organiza en los principales ámbitos, tales como la Red de Salud de Condorcanqui, la Agencia Agraria Condorcanqui y otras asociaciones de productores. Por otro lado, la Gerencia Sub Regional Condorcanqui, en el 2016, ha logrado la formulación de 32 perfiles, de los cuales 20 se encuentran viables y 12 en evaluación. Asimismo, se aprobó 11 términos de referencia, nueve expedientes técnicos y la ejecución de cuatro obras de continuidad en los distritos de Nieva y Río Santiago. Además, se logró firmar cuatro convenios para la formulación de estudios de preinversión (Gobierno Regional de Amazonas, 2017a).

Cabe mencionar que la estructura de las comunidades nativas de Punpushak, Kawit, Inayuan, Chapi, Ebron, Tundunsa, Dequentai, KusuKuban, Pujupat, Ideal, Quebrada Japaime, Shimbitto, Atsakust, Bello Horizonte, San Rafael, Seasmi y Canampa, Nuevo Seasmi y los

alumnos del Centro Educativo Secundario Nuevo Seasmí se movilizan para fortalecer organizacionalmente la producción agrícola. Otras asociaciones de coordinación son la Asociación de Productores Agroecológicos de Río Santiago (AGROECORS) y la Asociación de Productores Agroecológicos de Tundunza (APAE).

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

En cumplimiento con el cuidado del medio ambiente, la provincia en general, así como políticos, funcionarios públicos, la sociedad civil, entre otras instituciones, se encuentran con la iniciativa de impulsar sus acciones bajo la aplicación coherente y eficaz de políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, cultural y ambiental a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico en armonía con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en el territorio provincial.

Por otro lado, se debe precisar que la provincia cuenta con los recursos hídricos necesarios para generar fuentes de energía eléctrica saludables con el medio ambiente y el bosque. De esta manera, es posible promover otros sectores de la economía como la agroindustria e industrialización de los productos endémicos de la zona en forma sana y amigable con la naturaleza. En el ámbito territorial, se detectó la baja capacidad de gestión comunal para la conservación del medio ambiente y de los recursos filogenéticos, además del saneamiento ambiental. Por ello, existe la propuesta de establecer, vía ordenanza municipal, el ordenamiento territorial y la realización de la zonificación ecológica y económica (Martínez et al., 2015). Por último, el enfoque de responsabilidad social se basa en la disposición y compromiso de la población organizada para aplicar prácticas conservacionistas de los recursos naturales y del medio ambiente, junto a los intereses de organizaciones sin fines de lucro, que apoyan el conservacionismo y la protección del ambiente, tales como Pronaturaleza, Perú LNG, PNUD, entre otros.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

La población de Condorcanqui es de 52,860. De esta cifra, la población censada urbana es de 8,889, en tanto que la población censada rural es de 43,971. En adición, Condorcanqui tiene un predominio sobre las poblaciones nativas. Nieva es el distrito con más alta tasa de crecimiento, la cual se explica por los constantes movimientos migratorios habidos al interior de la zona. Además, la densidad poblacional de Condorcanqui es de 2,8 hab./km<sup>2</sup>, mientras que en Nieva es de 6 hab./km<sup>2</sup>, en Río Santiago es de 2 hab./km<sup>2</sup>, y en El Cenepa es de 2 hab./km<sup>2</sup>. Para la implementación del plan estratégico, es importante contar con recursos humanos en el ámbito gubernamental y político, con la convicción de que las potencialidades de la provincia permitirán fomentar el desarrollo de las actividades productivas y brindar mayor bienestar a la población.

Así mismo, es necesario contar con la asistencia técnica y lógica de las instituciones públicas tales como colegios, CEO, institutos y universidades más cercanas a la provincia. La cooperación técnica y asistencial de las instituciones privadas es importante en la inversión y capacitación, con tecnología que disminuya las brechas en infraestructura. Para lograr todo esto, se han propuesto estrategias para educar a la población, tanto a nivel secundario como técnico.

## 7.7 Gestión del Cambio

Gestionar un plan estratégico implica reconocer las debilidades y fortalezas de toda organización. Asimismo, implementar estrategias con objetivos claros de corto y largo plazo permite la realización de varias tareas y esfuerzo, que generen en la línea del tiempo alcanzar las metas trazadas. Por ello, cada elemento de la organización debe estar comprometido con la reestructuración y el cambio, debido a que se ha analizado para detectar los factores que hacen que la organización sea vulnerable y tenga debilidades internas, como también para enfrentar las amenazas externas. Ser conscientes del cambio implica que cada elemento

inmerso tenga una participación activa en la contribución al bienestar de la región y del país en general.

En la provincia de Condorcanqui, la tarea de gestión del cambio demandará mayor tratamiento, puesto que en la zona existen comunidades nativas y étnicas. Es decir, los pobladores son muy sensibles al cambio debido a la preservación de su cultura y costumbres; sin embargo, como se encuentran comprometidos con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible, la tarea demandará una fuerte sensibilización de las comunidades, entre otras medidas.

### **7.8 Conclusiones**

La provincia de Condorcanqui cuenta con los recursos básicos (humanos e infraestructura) y, por lo tanto, requiere una inversión en capacitación e infraestructura para explotar todas sus potencialidades (por ejemplo, los recursos naturales) y para iniciar la ejecución de cualquier proyecto de inversión y/o plan estratégico. En promedio, se requiere mano de obra o fuerza laboral; no obstante, con una mayor inversión, este recurso permitiría potencialmente implementar y desarrollar estrategias para lograr objetivos de corto y largo plazo.

Por otra parte, los recursos financieros asignados a la provincia son bajos en promedio, considerando los niveles que presenta la provincia en cuanto a salud, educación, tecnología, investigación, comunicaciones, entre otros. Ante ello, se requiere la solicitud de recursos al gobierno regional y nacional, que permita una mayor inversión directa para la infraestructura vial, educación y salud, así como la cooperación técnica e internacional para incentivar el desarrollo económico y brindar bienestar a la población.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico se constituye en el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido principalmente a los cambios constantes del entorno, el intorno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo. En este caso, la responsable del control y la evaluación de los objetivos será la Municipalidad Provincial de Condorcanqui y sus municipalidades distritales, con el apoyo del Gobierno Regional de Amazonas, quienes tienen la responsabilidad y poder de decisión sobre las estrategias implementadas, así como su control y posibles variaciones (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectiva de Control

Los OCP establecidos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento. Todas ellas permiten tener una visión global del sector y analizar aquellos indicadores que no dan los resultados proyectados, de modo que se comprometan los responsables del planeamiento estratégico a tomar las acciones correctivas necesarias.

#### 8.1.1 Perspectiva aprendizaje interno

En esta etapa, la pregunta que se debe formular es la siguiente: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en la provincia? Se han propuesto dos indicadores para la provincia de Condorcanqui. Se tiene el porcentaje de productores agrarios que han sido capacitados en técnicas de cultivo y el porcentaje de la población con secundaria completa. Este último indicador es clave para definir el nivel de desarrollo de la provincia.

#### 8.1.2 Perspectiva clientes

En esta etapa la pregunta que se debe formular es la siguiente: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes de la provincia? Existen dos indicadores que se

proponen. El primero está relacionado con los clientes del sector turismo y se refiere al número de visitantes por año. En cambio, el segundo está relacionado con los pobladores y mide la esperanza de vida al nacer.

### **8.1.3 Perspectiva procesos internos**

En esta etapa la pregunta que se debe formular es la siguiente: ¿En qué procesos se necesita ser excelentes para satisfacer estas necesidades de la provincia? Entre los indicadores de esta perspectiva, se encuentra el rendimiento por hectárea, el área agrícola que está siendo trabajada y el número de kilómetros asfaltados. Esto último beneficiará a todos los sectores productivos, así como a los pobladores.

### **8.1.4 Perspectiva financiera**

En esta etapa, la pregunta que se debe formular es la siguiente: ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas económicas y financieras de la provincia? A través de actividades productivas, se incrementarán los ingresos de la provincia y estos se manifestarán en un mayor ingreso familiar promedio. De esta manera, las familias de Condorcanqui podrán acceder a una mejor alimentación y mejores servicios.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

En la Tabla 53, se muestra el Tablero de Control Balanceado de la provincia de Condorcanqui, herramienta que se utilizará entre el 2017 y el 2030 para evaluar la implementación de las estrategias. Esta evaluación servirá para verificar si se ha alcanzado o no los objetivos de corto plazo ya que, como se ve en el cuadro siguiente, cada OCP tiene su propio indicador, con medidas que se irán revisando con periodicidad.

## **8.3 Conclusiones**

En este capítulo, se efectuó la etapa de control y evaluación del proceso estratégico. Si bien esta es considerada como la tercera etapa, es un proceso continuo que se va desarrollando durante el tiempo en el que se implementa el plan estratégico. De igual forma,

Tabla 53

*Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Condorcanqui*

Perspectiva		Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Aprendizaje interno	OCP 2.1	Al 2019, el 15% de productores agrarios con cultivos recibirán una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas). Al 2022, serán el 25%; al 2025, el 35%; al 2028, el 45%, y al 2030, el 50%.	Porcentaje de productores agrarios capacitados	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP 3.2	Aumentar el porcentaje de población con educación secundaria completa de 8.01% que había en el 2012 a 12% para el 2019, a 17% para el 2022, a 20% para el 2028, y a 25% para el 2030.	Porcentaje de población con educación secundaria completa	Porcentaje
Clientes	OCP 1.1	Contar con 30 habitaciones de hospedaje para el 2020, cifra que ascenderá a 50 en el 2023, a 70 en el 2026 y a 100 en el 2030.	Número de visitantes	Cantidad de personas
Clientes	OCP 3.1	Aumentar la esperanza de vida al nacer a 70.8 años en el año 2019, la cual ascenderá a 71.1 en el 2022, a 71.5 en el 2025, a 71.7 en el 2028 y a 72 en el 2030.	Esperanza de vida al nacer	Años
Procesos	OCP 1.2	Al 2025, ampliar la carretera asfaltada a 10 rutas con una longitud de 100 km.; para que en el año 2030 haya 15 rutas asfaltadas, con una longitud de 155 km.	Número de kilómetros asfaltados	Kilómetros
Procesos	OCP 1.3	Expandir la red de agua potable para abastecer al 40% de las viviendas en el año 2021, sabiendo que en el 2007 solo se brindaba este servicio al 4.6% de los hogares; luego se alcanzará al 60% de las viviendas en el 2024 y a 80% durante el 2030.	Cantidad de viviendas conectadas a la red de agua potable	Cantidad de viviendas
Procesos	OCP 2.2	Incrementar el rendimiento anual por hectárea del cacao ecológico de 455 toneladas en el 2016 a 470 en el 2019, a 500 en el 2022, a 530 en el 2025, a 565 en el 2028, y a 590 en el 2030. Es decir, se logrará un aumento total de 30%.	Rendimiento por hectárea	TM/ha
Procesos	OCP 2.3	Aumentar la existencia de hectáreas agrícolas trabajadas para que, al 2019, sean 16,500 y no 13,503 como en la actualidad, y que ascienda a 23,200 para el 2024 y a 28,400 para el 2030	Tierras agrícolas trabajadas	Hectáreas
Procesos	OCP 2.4	Al 2019, la producción de yuca se habrá elevado a 105,000 TM desde las 82,542 TM que se obtuvieron en el 2014, aumentando a 148,000 TM en el 2024 y 210,000 TM para el 2030	Producción de yuca	TM
Procesos	OCP 2.5	Alcanzar una producción de plátano de 77,700 TM en el año 2019, desde las 63,453 TM producidas en el 2014; para que sean 100,000 TM en el 2024 y 133,500 TM en el 2030	Producción de plátano	TM
Procesos	OCP 3.4	Elevar la cantidad de médicos para llegar a 0.60 por cada 1,000 habitantes en el año 2020, partiendo de 0.40 que se tiene actualmente; para lograr que en el 2028 se alcance 1.0 médico por cada 1,000 habitantes, lo cual es el estándar de la OMS.	Índice de médicos por cada 1,000 habitantes	Número
Financiera	OCP 3.3	El ingreso promedio per cápita se elevará desde S/ 180.1, que era en el año 2012, a S/ 220 en el 2019, a S/ 250 en el 2022, a S/ 280 en el 2025, a S/ 310 en el 2028 y a S/ 330 en el 2030.	Ingreso promedio familiar	Soles al mes

se elaboró el Tablero de Control Balanceado con el propósito de determinar las medidas de cada objetivo de corto plazo, de tal manera que se evite trazar objetivos de poca relevancia. Así también, se propuso indicadores cuantitativos que permitan medir y comparar el avance del logro de los objetivos propuestos para poder tomar las acciones correctivas en el caso de existir una desviación para su cumplimiento.



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Condorcanqui

Según Schwab (2016), la competitividad es el conjunto de normas y de instituciones que definen el nivel de productividad que una industria o una nación tiene. Se reconoce la importancia de establecer condiciones adecuadas para que haya crecimiento. Otra definición de competitividad fue planteada por Porter (2009) como la capacidad productiva que tiene una economía para usar todos sus recursos, ya se trate de bienes económicos, personas o recursos naturales.

### 9.1 Análisis Competitivo de Condorcanqui

Para el análisis competitivo de una organización, existen índices de competitividad realizados por diferentes instituciones reconocidas entre las cuales, a nivel mundial y por países, se encuentran el International Institute for Management Development (IMD) y el World Economic Forum o Foro Económico Mundial. De la misma manera, pero a un nivel inferior, se encuentran los índices regionales, tales como (a) el Índice de Competitividad Regional de Chile, (b) el Índice Departamental de Competitividad Estructural de Colombia, (c) el Índice de Competitividad Regional del Perú, entre otros. Por último, se cuenta con otros índices; entre ellos, figuran (a) el Índice de Libertad Económica, (b) el Índice de Competitividad Responsable, (c) el Índice de Facilidad de Hacer Negocios, entre otros (D'Alessio, 2015).

En ese sentido, se toma como referencia el *Global Competitiveness Report 2016-2017* (Schwab, 2016), el cual considera los 12 pilares de competitividad, tal como se muestra en la Figura 23. De acuerdo a este informe, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países del ranking mundial en los siguientes pilares: (a) instituciones, (b) salud y educación básica, (c) educación superior y capacitación, (d) eficiencia del mercado laboral, (e) sofisticación de los mercados financieros, (f) preparación tecnológica, y (g) sofisticación empresarial. Por ello, puede afirmarse que el Perú mostró cambios significativos.



Figura 23. Los 12 pilares de la competitividad. Tomado de “¿Qué es la competitividad?” por el World Economic Forum (WEF), 2017 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>).

Actualmente, el índice de competitividad incorpora, en el análisis de la competitividad mundial y por países, el desenvolvimiento y desarrollo de los pilares de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación, como impulsores del crecimiento, además de los pilares básicos de (a) infraestructura, (b) ambiente macroeconómico, (c) salud y educación primaria, (d) desarrollo del mercado financiero, entre otros (Schwab, 2016). A nivel regional, CENTRUM Católica realizó el análisis de las 26 regiones y calculó el Índice de Competitividad Regional del Perú, de acuerdo a la coyuntura económica y a la exposición de la globalización, comercio exterior y políticas nacionales que permiten desarrollar, mantenerse o estancarse en términos de desarrollo (D’Alessio & Del Carpio, 2016).

De acuerdo con la publicación *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (D’Alessio & Del Carpio, 2016), en referencia al Ranking de Competitividad

Mundial 2016 del IMD, la competitividad de las 26 regiones no muestra cambios significativos que corroboren un avance. En la Figura 24, se aprecia el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016, en el cual se observa el liderazgo de Lima Metropolitana con 73.43 puntos, seguido del Callao con 51.90 puntos. Luego continúan nueve regiones en el rango de muy baja competitividad, en tanto que las 15 restantes se ubican en el rango de extrema baja competitividad. Para la presente investigación, se considera la región Amazonas a nivel global, ya que es el lugar donde se encuentra ubicada Condorcanqui. Amazonas se sitúa en el puesto 25 de 26 regiones, con 21.52 puntos que lo posicionan en el rango de extrema baja competitividad (D'Alessio & Del Carpio, 2016).

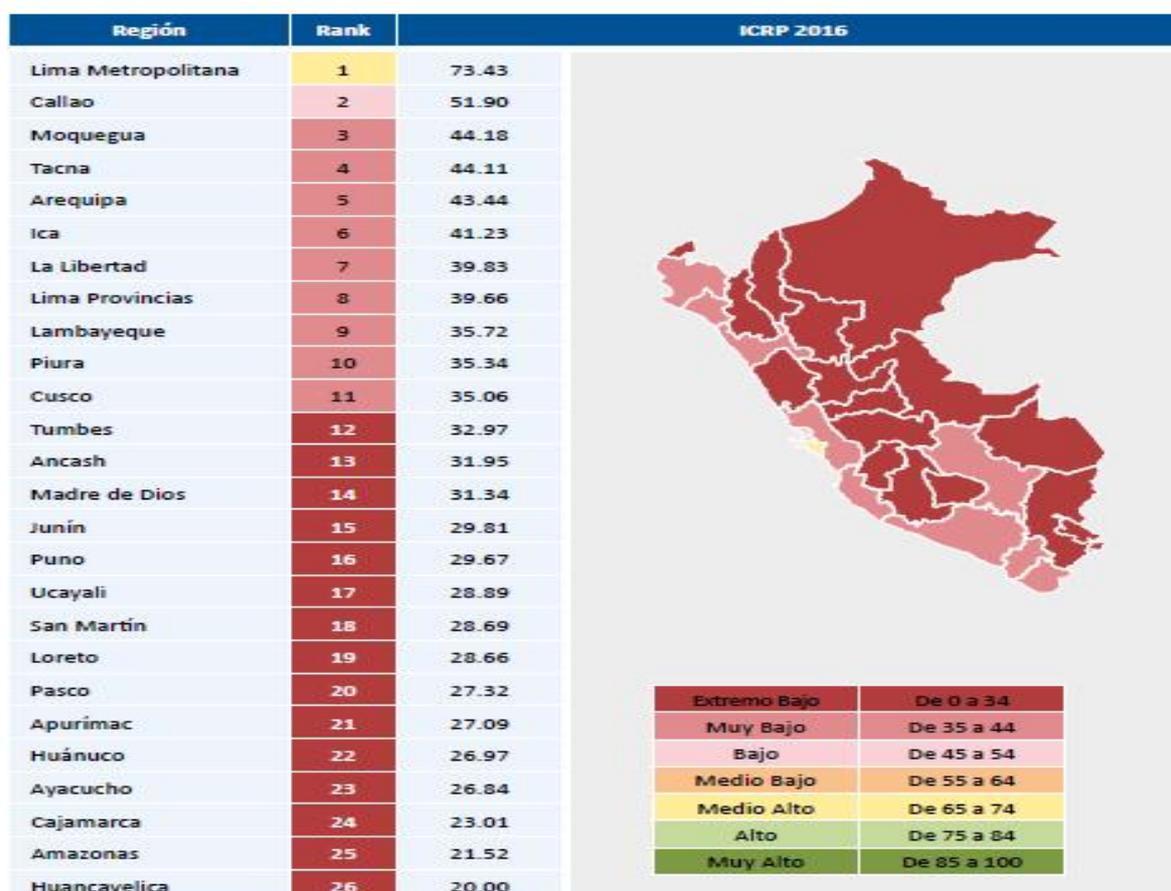


Figura 24. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016. Tomado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

El ICRP realiza el análisis de cinco pilares que, en su conjunto, miden la capacidad de administración y generación de bienestar de las regiones. Así, cada pilar analiza, a la vez, la

competitividad de cada región. Estos cinco pilares son los siguientes: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Los resultados del análisis pueden situar a las regiones en siete grupos. De acuerdo al promedio obtenido, se concentran en las siguientes categorías: (a) muy alto, (b) alto, (c) medio alto, (d) medio bajo, (e) bajo, (f) muy bajo, y (g) extremo bajo.

**Pilar economía.** El pilar economía mide lo siguiente: (a) el tamaño de la economía regional, (b) la capacidad de lograr un crecimiento sostenido, (c) el nexo con el exterior a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, y (d) la capacidad de generar empleo. Los factores que se consideran en el pilar economía son los siguientes: (a) tamaño, (b) crecimiento, (c) exportación, (d) diversificación y (e) empleo. Estos agrupan un total de 15 variables de análisis. Amazonas, en el periodo 2014-2016, registró en promedio el valor de 22.91 (ver Tabla 54) en el pilar economía. En promedio, se encuentra en el ranking 15 (D'Alessio & Del Carpio, 2016).

Tabla 54

*Resultado Ranking Pilar Economía 2014-2016 de Amazonas*

Año	Ranking	Valor
2014	13	24.25
2015	15	22.94
2016	17	21.54

*Nota.* Adaptado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 10), por F. A. D'Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

De acuerdo a las estimaciones del INEI (2017d), Condorcanqui muestra una tasa de pobreza del 83%, por la cual se registra como una de las zonas más pobres y con menor acceso a los servicios básicos en el Perú. Sin embargo, la provincia cuenta con diversidad de recursos naturales como fuentes hídricas, biodiversidad de flora y fauna, recursos minerales, recursos turísticos, recursos culturales, entre otros. Por ello, las principales actividades económicas productivas que representan a Condorcanqui se encuentran relacionadas con la capacidad de aprovechar los recursos de la naturaleza.

Las actividades económicas productivas son mayormente primarias; por eso, se considera en total una PEA de 10,535 habitantes. Entre las principales actividades primarias, se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza, la pesca y la explotación de minas y canteras. Todas estas actividades son las que muestran mayor participación y concentran una PEA de 73%; mientras que las actividades secundarias (actividades industriales) constituyen el 5% de la PEA y las actividades tercerías (el comercio y la prestación de servicios) simbolizan el 22% de la PEA (Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial, 2014).

**Pilar empresas.** Este pilar mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de sus empresarios líderes. La región Amazonas, en el pilar empresas, es deficiente respecto a las otras regiones según el ICR, debido a que ocupó el último puesto en el ranking. Los factores que se analizan en este sector son los siguientes: (a) productividad, (b) ambiente de negocios, (c) habilidades gerenciales, (d) innovación, y (e) generación del empleo. Con los resultados expuestos en la Tabla 55, se observa la falta de productividad y la apertura e inversión de nuevas empresas.

Tabla 55

*Resultado Ranking Pilar Empresas 2014-2016 de Amazonas*

Año	Ranking	Valor
2014	25	20.17
2015	26	17.44
2016	26	15.34

*Nota.* Adaptado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 13), por F. A. D'Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

El total de empresas de Condorcanqui, en el 2016, se distribuye de la siguiente manera: (a) el 91% de empresas registradas se dedica al sector servicios, (b) el 4% se encarga del sector manufactura, y (c) el 4% se ocupa del sector primario. Del total de las empresas registradas, Amazonas cuenta con la siguiente estructura productiva: (a) 8,368 son microempresas, (b) 287 son pequeñas empresas, (c) 11 son medianas empresas, y (d) 18 son

grandes empresas. Asimismo, Condorcanqui no registra ninguna empresa top en el ranking top de empresas del Amazonas (Ministerio de la Producción, 2016).

**Pilar gobierno.** Este pilar mide (a) los recursos con los que dispone una región, (b) el nivel de autonomía fiscal, (c) la calidad del gasto, y (d) el sistema de seguridad y justicia. La región Amazonas, en promedio, registró el puesto 14 en el pilar gobierno (ver Tabla 56).

Condorcanqui se encuentra bajo la ley de descentralización; por lo tanto, está bajo la jurisdicción del Gobierno Regional de Amazonas y de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui. A nivel de gobierno local y regional, dispone de un presupuesto institucional, el cual obtuvo un avance del 70% de ejecución (ver Tabla 57).

Tabla 56

*Resultado Ranking Pilar Gobierno 2014- – 2016 de Amazonas*

Año	Ranking	Valor
2014	10	37.5
2015	14	35.88
2016	18	34.69

*Nota.* Adaptado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 16), por F. A. D' Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Tabla 57

*Ejecución del Gasto en las Provincias de Amazonas 2016*

Provincia	PIM	Ejecución/Devengado	Avance (%)
Chachapoyas	86'286,251	65'965,141	76.4
Bagua	44'811,882	34'205,058	76.3
Bongará	56'701,735	39'862,094	70.3
Condorcanqui	48'080,658	33'667,152	70.0
Luya	83'742,037	65'393,016	78.1
Rodríguez de Mendoza	54'274,515	39'730,017	73.2
Uctubamba	97'449,648	66'722,579	68.5

*Nota.* Adaptado de "Consulta amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)).

**Pilar infraestructura.** Este pilar mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. Como se aprecia en la Tabla 58, Amazonas registró, en promedio, el puesto 23. La provincia de Condorcanqui cuenta con una infraestructura vial deficiente, sus tres vías nacionales se encuentran propensas a los estragos que pueden ocasionar las inundaciones por

los ríos Marañón y Nieva. La vía nacional Wawico-Santa María de Nieva es la que cuenta con mayor grado de riesgo, ya que tiene aproximadamente 40 kilómetros en paralelo al río Marañón. Este último posee un mayor caudal que su similar Nieva; por lo tanto, se debe tomar las precauciones necesarias, como defensas ribereñas y otras.

Tabla 58

*Resultado Ranking Pilar Infraestructura 2014-2016 de Amazonas*

Año	Ranking	Valor
2014	24	7.72
2015	22	8.68
2016	22	9.01

*Nota.* Adaptado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 19), por F. A. D'Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

En infraestructura de telecomunicaciones, según el censo del 2007, se observa lo siguiente: (a) el 14% de los hogares cuenta con telefonía fija, (b) el 3.6% dispone de telefonía celular, (c) el 2.4% posee cable, y (d) una menor participación tiene el acceso a Internet. Por ello, el Estado se encuentra diseñando y ejecutando estrategias para aminorar la brecha digital en la región.

**Pilar personas.** Este pilar mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. Amazonas, en promedio, se encuentra en el puesto 20 de las 26 regiones (ver Tabla 59). En el sector educación, Condorcanqui cuenta con los niveles de inicial, primaria y secundaria en las diferentes modalidades con una población escolar promedio en cantidad. Además, posee también un Instituto Superior Tecnológico, donde los alumnos pueden estudiar una carrera técnica. Sin embargo, la estructura que presenta es precaria y carece de bienes muebles y servicios higiénicos, sobre todo en las comunidades más remotas. Asimismo, muchas veces la plana docente no cubre todas las plazas. Por último, se considera que la tasa de desnutrición de los alumnos es alta en comparación con la de otras provincias.

Tabla 59

*Resultado Ranking Pilar Personas 2014-2016 de Amazonas*

Año	Ranking	Valor
2014	22	26.65
2015	21	26.67
2016	21	27.02

*Nota.* Adaptado de *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 22), por F. A. D'Alessio y L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Condorcanqui

En Condorcanqui, se puede identificar potenciales recursos para elaborar productos, así como potencialidades en los recursos naturales (recintos turísticos, forestales, mineros, especies de flora y fauna, entre otros). Dadas sus características y las condiciones de Condorcanqui, se considera que cuenta con las fuentes principales para crear y sostener un mejor desempeño.

Por lo tanto, Condorcanqui puede ser productiva utilizando estrategias que exploten y creen servicios con valor agregado con estándares de calidad. De esa manera, la población alcanzará un mayor bienestar. La variedad de recursos naturales son sus principales activos para que Condorcanqui pueda ser más productivo y, por ende, alcance un mejor nivel de competitividad.

**Recursos forestales.** Condorcanqui dispone de 325,848.15 hectáreas para la producción forestal y 1'252,344.37 de tierras de protección. El distrito de Santiago cuenta con el 51.6% de participación de áreas forestales y el 39.6% de tierras de protección. Los potenciales bosques tienen especies como cedro, mocua, tornillo, tinchi, requia, capirona, wimba, lupana, marupa, caoba, caspi, entre otros. Además, como insumo, se puede producir látex, resinas, goma, cortezas, entre otros productos maderables.

**Recursos hídricos.** La red hídrica se encuentra conformada por las cuencas del río Cenepa, Santiago, Marañón Medio y Nieva. Estas principales cuencas contienen un número

importante de afluentes que alimentan el flujo de la corriente. La cuenca del río Cenepa tiene una longitud de 190 km; sus afluentes principales son Shingatza y Comaina. El río es navegable desde su desembocadura hasta Chávez Valdivia por medio de embarcaciones hasta por un máximo de siete toneladas.

La cuenca del río Santiago es binacional con la frontera de Ecuador. Sus principales ríos afluentes son Putushin, Yutupis, Chinganaza, Ayambis, Cucuasa, Ampama, entre otros. Es navegable desde su desembocadura en el río Marañón hasta el afluente Chinganaza en épocas de creciente durante todo el año. Por otra parte, la cuenca del Marañón Medio contiene un drenaje multi-departamental y abarca áreas en los departamentos de Ancash, La Libertad y Amazonas. En el departamento de Amazonas se encuentra el tramo Pongo de Rentema-Pongo de Huaracayo y el tramo Pongo de Huaracayo-Pongo de Manseriche. Así también, la cuenca de Nieva tiene una superficie de 4,372 km<sup>2</sup>. El río principal es el Nieva y sus afluentes son el Ambuja y Changos.

**Recursos turísticos.** Condorcanqui es una zona de plenitud amazónica con características destacables para la actividad turística con gran variedad de flora y fauna, grandes ríos, quebradas y lagunas. Entre los principales sitios naturales, se puede mencionar los siguientes: (a) el pongo de Escurrebraga, (b) los bosques de Tuntanain, (c) el pongo de Manseriche, (d) las aguas termales de Alto Pajacusa, (e) el pongo de Mori, (f) la Cordillera de Campanquiz, entre otros. Otros atractivos turísticos son (a) el Jardín Botánico Tunants, (b) el Carnaval Amazonense, y (c) la Fiesta del Tzantza. Dentro del folklore, además, se encuentran (a) la patarashca de gamitana, (b) el masato de yuca, (c) el ayahuasca, (d) la leyenda del mono machín, entre otros.

Cabe recalcar que Condorcanqui se caracteriza por desarrollar su principal actividad económica en el sector agropecuario, el cual produce principalmente plátano y yuca. El distrito de Nieva es el que tiene una más alta participación con el 56%. La comercialización

de los productos agrícolas tienen como destinos principales a Chiclayo y Bagua, y con mínima participación al mercado limeño.

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

#### **Condorcanqui**

Según la evaluación de las potencialidades y debilidades de Condorcanqui, se han identificado dos clústeres potenciales: el clúster en el sector agropecuario y el clúster en el sector turismo. En el sector agropecuario, se busca la reordenación de la actividad agrícola para promover la diversificación de mercado. En ese sentido, los productores agrícolas cuentan con limitados accesos de integración. Por ello, para acceder a nuevos mercados, se requiere mayor inversión, así como una buena infraestructura vial que permita transportar los productos a costos promedios. Asimismo, para mejorar la calidad y alcanzar una mayor productividad, se requiere la asociación de agricultores, que permita (a) tener acceso a asistencia técnica, (b) conseguir préstamos agrícolas para inversión, (c) alcanzar niveles de acopio para comercializar a otros mercados, entre otros.

En el sector turismo, los clústeres permitirán brindar servicios de calidad a un mejor precio, debido a la mayor demanda. Para ello, se requiere lo siguiente: (a) apoyo e inversión en infraestructura, (b) asistencia en brindar servicios con estándares de calidad, (c) vías de acceso, (d) ampliar la oferta de restaurantes, hoteles, hospedajes y número de camas, entre otros. Las estrategias de marketing permitirán alcanzar un mayor nivel del turismo en asociación con zonas altamente visitadas y crear rutas alternas para captar turistas y visitantes de los sitios turísticos más cercanos.

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

Es necesario analizar los principales aspectos estratégicos de los dos principales clústeres del sector agropecuario y turismo. Se requiere, en principio, desarrollar estrategias a nivel nacional por parte de Estado para invertir en infraestructura y alcanzar índices de

bienestar y seguridad dentro del territorio peruano. Entre los más importantes ministerios involucrados, se encuentran el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Ministerio de Inclusión Social, entre otros.

El clúster de turismo requiere la participación y el fuerte incentivo del MINCETUR. Asimismo, necesita crear alianzas con empresas hoteleras, restaurantes y otras que puedan proveer de servicios y productos al visitante nacional y extranjero. En el sector agropecuario, es imprescindible una eficiente asistencia técnica e inversión por parte del Ministerio de Agricultura para que brinde el apoyo técnico y las herramientas necesarias de inversión y así alcance un mayor nivel de áreas cultivadas y pueda obtener productos naturales con altos estándares de calidad y certificación. Actualmente, los productos naturales se encuentran altamente demandados por el mercado capitalino y extranjero. Es de vital importancia contar con la participación de asociaciones de productores, cooperativas, organizaciones impulsadoras sin fines de lucro, entre otras.

### **9.5 Conclusiones**

La provincia de Condorcanqui pertenece a la región Amazonas. Al igual que las otras seis provincias, se ubica en el penúltimo puesto del ranking del Índice de Competitividad Regional del país, lo que demuestra su deficiencia y falta de avance en los principales pilares de desarrollo. Asimismo, Condorcanqui no está en un nivel apropiado de competitividad; en ese sentido, se ha realizado el análisis de sus potencialidades en el cual se ha logrado identificar riquezas en recursos turísticos y culturales, recursos forestales, recursos hídricos, productos agropecuarios, entre otros. Las características geográficas y su ubicación le brindan una zona privilegiada en la selva; por ello, cuenta con gran biodiversidad en flora y fauna, y es favorable para el cultivo de productos agrícolas como yuca, plátano, maíz, frijol, entre otros.

Por otra parte, la creación de los clústeres en turismo y agricultura es de vital importancia para la implementación de estrategias que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y, por ende, ser competitivos en el mercado nacional y tener una mayor participación en la exportación. Esto posibilitará que la población alcance niveles adecuados de bienestar e inclusión.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo es el resultado del proceso estratégico elaborado para la provincia de Condorcanqui que permite formular las estrategias que son necesarias para el cumplimiento de la visión planteada en el Capítulo II. Por lo tanto, se recomienda el análisis de las diferentes matrices que se obtendrán en base a la información de los anteriores capítulos. Estas matrices son las siguientes: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa, (e) Matriz de Decisión Estratégica, (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Matriz Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética e (i) Matriz de Rumelt.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 60, se puede observar el detalle de la visión, los intereses de la provincia de Condorcanqui, las estrategias específicas, los principios cardinales, las políticas, los objetivos de largo plazo (OLP) y objetivos de corto plazo (OCP), el Tablero de Control Balanceado, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la elaboración de este plan estratégico, se analizó el entorno externo e interno. Con esa información, se estableció la visión de la provincia, que es llegar a ser una provincia competitiva en la región Amazonas.

Con la finalidad de concretar la visión, se formularon ocho objetivos de largo plazo. Posteriormente, se elaboraron los objetivos de corto plazo, que al cumplirse permitirán alcanzar la visión deseada. De manera que a los objetivos de corto plazo se les deberán asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos se realizará por medio de los indicadores descritos en el *Balanced Scorecard*. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones y el desarrollo de la cultura organizacional; y las políticas, directrices más importantes (D'Alessio, 2015).

Tabla 60

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Condorcanqui

Visión					
Para el 2030, la provincia de Condorcanqui será el principal destino líder en turismo vivencial dentro de la Amazonía peruana, destacando también como productor agrícola al ser un referente nacional de desarrollo sostenible, a través de la gestión responsable de recursos naturales y conservación del medio ambiente, con altos índices de bienestar en la población e inclusión social.					
Intereses de la provincia: Ser líderes en turismo, aumentar la producción agrícola y elevar la calidad de vida de la población	En el 2030, llegarán a la provincia 73,000 visitantes, quienes impulsarán el desarrollo de la actividad turística vivencial, la cual actualmente cuenta con 2,394 viajeros que generan ingresos por S/ 1'398,096.	Al 2030, se producirán 1'502,975 toneladas de productos agrícolas, principalmente cacao, yuca y plátano; lo que representa un crecimiento desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014.	Lograr un IDH superior a 0.60 para el año 2030, que signifique una subida desde el 0.1866 que se tenía en el 2012.	Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos	Valores: 1. Respeto 2. Identidad 3. Honestidad 4. Sostenibilidad 5. Compromiso 6. Responsabilidad 7. Competitividad 8. Comunicación
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	Políticas	
FO2. Penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas	No	Sí	Sí	P1. Fomentar el crecimiento basado en el sector agropecuario.	
FO3. Desarrollar paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas	Sí	No	Sí	P2. Fomentar planes de desarrollo en conjunto con los gobiernos, las municipalidades y los ministerios competentes.	
FO4. Desarrollar servicios turísticos vivenciales, que incluyan visitas a las reservas naturales	Sí	No	Sí	P3. Realizar las actividades dentro del marco de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.	
DO3. Desarrollar servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano	Sí	Sí	Sí	P4. Promover la integración en conocimientos y tecnologías para la infraestructura, que permita el intercambio y comercialización en los mercados.	
DO4. Desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas	No	Sí	Sí	P5. Alcanzar niveles de productividad y competitividad, a través de la eficiencia operativa y la gestión integrada.	
DA3. Desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad	Sí	Sí	Sí	P6. Modernizar la infraestructura para la prestación a los usuarios del servicio de turismo.	Código de Ética: 1. Proteger el medio ambiente de Condorcanqui, en cumplimiento de la preservación y cuidado ambiental mundial. 2. Respetar la riqueza histórica y cultural de Condorcanqui. 3. Incentivar el respeto de la biodiversidad. 4. Promover el desarrollo económico con transparencia y sin indicios de corrupción. 5. Eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos de la provincia y cumplimiento de lo planificado. 6. Incentivar acciones y actividades económicas con responsabilidad social, sin alterar el bienestar y desarrollo de la población.
Objetivos de corto plazo e indicadores	OCP 1.1. Contar con 30 habitaciones de hospedaje para el 2020, cifra que ascenderá a 50 en el 2023, a 70 en el 2026 y a 100 en el 2030.	OCP2.1 Al 2019,15% de productores agrarios con cultivos recibirán una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas). Al 2022, será el 25%; al 2025, el 35%; al 2028, el 45%, y al 2030, el 50%.	OCP 3.1. Aumentar la esperanza de vida al nacer a 70.8 años en el año 2019, la cual ascenderá a 71.1 en el 2022, a 71.5 en el 2025, a 71.7 en el 2028 y a 72 en el 2030.		
	OCP 1.2. Al 2025, ampliar la carretera asfaltada a 10 rutas con una longitud de 100 km.; para que en el año 2030 haya 15 rutas asfaltadas, con una longitud de 155 km	OCP 2.2. Incrementar el rendimiento anual por hectárea del cacao ecológico de 455 toneladas en el 2016 a 470 en el 2019, a 500 en el 2022, a 530 en el 2025, a 565 en el 2028, y a 590 en el 2030. Es decir, se logrará un aumento total de 30%.	OCP 3.2. Aumentar el porcentaje de población con educación secundaria completa de 8.01% que había en el 2012 a 12% para el 2019, a 17% para el 2022, a 20% para el 2028 y a 25% para el 2030.		
	OCP 1.3. Expandir la red de agua potable para abastecer al 40% de las viviendas en el año 2021, sabiendo que en el 2007 solo se brindaba este servicio al 4.6% de los hogares; luego se alcanzará al 60% de las viviendas en el 2024 y a 80% durante el 2030.	OCP 2.3. Aumentar la existencia de hectáreas agrícolas trabajadas para que, al 2019, sean 16,500 y no 13,503 como en la actualidad, y que ascienda a 23,200 para el 2024 y a 28,400 para el 2030.	OCP 3.3. El ingreso promedio per cápita se elevará desde S/ 180.1, que era en el año 2012, a S/ 220 en el 2019, a S/ 250 en el 2022, a S/ 280 en el 2025, a S/ 310 en el 2028 y a S/ 330 en el 2030.		
		OCP 2.4: Al 2019, la producción de yuca se habrá elevado a 105,000 TM desde las 82,542 TM que se obtuvieron en el 2014, aumentando a 148,000 TM en el 2024 y 210,000 TM para el 2030.	OCP 3.4 Elevar la cantidad de médicos para llegar a 0.60 por cada 1,000 habitantes en el año 2020, partiendo de 0.40 que se tiene actualmente; para lograr que en el 2028 se alcance 1.0 médico por cada 1,000 habitantes, lo cual es el estándar de la OMS.		
		OCP 2.5: Alcanzar una producción de plátano de 77,700 TM en el año 2019, desde las 63,453 TM producidas en el 2014; para que sean 100,000 TM en el 2024 y 133,500 TM en el 2030.			

La estructura propuesta es liderada por el alcalde de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui, pero debe contribuir con la asociación de productores en torno a dos clústeres: (a) turismo y (b) agricultura.

Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico se han dividido en humanos, tecnológicos, físicos, entre otros.

## 10.2 Conclusiones Finales

En esta parte, se visualiza de manera holística todo lo abordado en la presente investigación, con una visión a futuro proyectada para el año 2030, a través del plan estratégico integral de la provincia de Condorcanqui. Una de sus mayores fortalezas se encuentra en los productos agrícolas como cacao, café, yuca y plátano de creciente demanda nacional e internacional; además del bajo costo de mano de obra agrícola. Para incrementar la producción agrícola se proveerá asistencia técnica a los productores, quienes tendrán acceso a insumos que incrementen el rendimiento por hectárea.

Se ha establecido un objetivo de largo plazo que consiste en aumentar la producción agrícola, a 1'502,975 toneladas en el año 2030, creciendo desde las 438,704 toneladas que se producían en el 2014. Las estrategias que se implementarán para lograr este objetivo y hacer que los agricultores incrementen sus ingresos son penetrar en el canal moderno a nivel nacional con los productos agrícolas; y desarrollar productos agrícolas con valor agregado, como pulpa de cacao o chocolate, elaborados por comunidades indígenas.

No obstante, la principal debilidad consiste en no disponer de clústeres. En consecuencia, las empresas existentes no se desarrollan a la velocidad y calidad que la globalización exige, con lo cual se restringen sus oportunidades comerciales, así como la generación de valor económico para la provincia. Es por ello que bajo el liderazgo de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui se debe, entre otras cosas, implementar la estrategia intensiva de desarrollar un servicio de transporte fluvial eficiente y de calidad. Al mismo tiempo que se desarrollen servicios educativos municipales, específicamente de secundaria, para ampliar los años de estudio y la formación del recurso humano

Se identificó que la provincia de Condorcanqui responde satisfactoriamente a las oportunidades presentes, siendo la más representativa la reciente demanda de productos agropecuarios como café, panela, frijoles, yuca y plátano, además de atractivos turísticos de

la zona y colaterales. Como se ha explicado anteriormente se han desarrollado estrategias para llegar a los mercados con productos agrícolas, lo que impulsará la producción, mientras que del lado del turismo se desarrollarán servicios, como se explicará más adelante.

Con respecto a las amenazas, en la actualidad, la provincia de Condorcanqui no ofrece una buena respuesta, siendo las más resaltantes: (a) infraestructura deficiente de puertos, carreteras y caminos con altos costos de transporte y (b) poca promoción e inversión en investigación y desarrollo de las organizaciones privadas y del Gobierno en el sector agrícola. Ante esto, resulta prioritario implementar la estrategia que establece el desarrollo de un servicio eficiente de transporte fluvial, lo cual reducirá los costos de transportar a los pobladores y sus productos, favoreciendo incluso la movilización de turistas.

La visión desarrollada para el año 2030 contempla que además de aumentar la producción agrícola, se eleve la visita de turistas, desarrollando principalmente el turismo vivencial. Esto se ha dejado de manera explícita en un objetivo de largo plazo que fija como meta la llegada de 73,000 visitantes en el 2030. Esto permitirá generar ingresos directamente para las familias de la provincia y también para la municipalidad provincial, mejorando la calidad de vida de los pobladores, al darles acceso a más servicios. Las estrategias que permitirán lograr este objetivo son el desarrollo de paquetes turísticos vivenciales en contacto con las comunidades indígenas, más el desarrollo de servicios turísticos de aventura, que incluyan visitas a las reservas naturales. Con ello se aprovechará la oportunidad que implica el aumento del turismo en el Perú, tanto de extranjeros como de nacionales.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Las principales recomendaciones para implementar la presente investigación son las siguientes:

1. Implementar este plan estratégico en la provincia de Condorcanqui, lo cual corresponde a las autoridades de la municipalidad provincial.

2. Tomar como punto de partida el establecimiento de una nueva estructura organizacional en la provincia, que fomente el trabajo mancomunado de autoridades y pobladores, creando asociaciones de productores.
3. Brindar apoyo a las principales autoridades del gobierno regional, municipalidad provincial y distrital durante el proceso de implementación estratégica. A través de un plan para reducir la resistencia al cambio, que parta del principio de brindar suficiente información a todos los involucrados, y de manera oportuna.
4. Ejecutar este plan estratégico en los plazos propuestos, gestionando los recursos oportunamente, ya que sólo así se podrá alcanzar la visión al 2030 y mejorar la calidad de vida de la población, generando riqueza. Esto incluye proveer los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos que se requieren, necesitando el involucramiento de todos los pobladores.
5. Asociar a los productores en cooperativas o asociaciones para facilitar el acceso a capacitación y a insumos de alta calidad, lo que generará mayor rendimiento agrícola. Esto se hará en función del tipo de cultivo y de la extensión de la tierra.
6. Crear clústeres para café, cacao, yuca y plátano, como principales productos agropecuarios para la exportación. El incentivo para que los pequeños productores se asocien será el acceso a entrenamientos y visitas técnicas que incluyan estudios de suelo. Lo cual se complementará con acceso a créditos asociados a los ciclos del cultivo para adquirir insumos con menor costo, al comprarlos por cantidad.
7. Formalizar a todas las empresas y personas vinculadas con la actividad turística, para estandarizar los niveles de servicio. Se debe lograr la cooperación de hostales, restaurantes, transportistas y guías, entre otros. El primer paso es brindar entrenamiento en temas como servicio al cliente, calidad y seguridad turística. Luego, se formarán grupos de trabajo para diseñar actividades y rutas turísticas,

con responsables por etapa. Para lograr esto se necesita el apoyo activo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de especialistas en turismo vivencial, junto con la participación de personal de la Municipalidad Provincial de Condorcanqui.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Condorcanqui**

El futuro de la provincia está sustentando en la formulación de políticas económicas y sociales atractivas que permitan su desarrollo, atrayendo la inversión privada que brinde entrada y sostenibilidad a nuevos mercados. Es importante que el total de la población mejore su calidad de vida, generando mayores ingresos y teniendo fácil acceso a los servicios públicos básicos. Realizar obras de infraestructura en todo su ámbito, permitirá la interacción de los clústeres regionales con mercados nacionales e internacionales, además de incentivar el ingreso de turistas y comerciantes dispuestos a pagar por servicios de calidad y de rápido acceso.

Según los indicadores económicos revisados en los primeros capítulos, el crecimiento del país continuará en los próximos años. Por lo tanto, la demanda de turistas nacionales e internacionales se muestra como un mercado atractivo, ordenado y seguro que puede generar inversión privada para focalizar mejor el uso de los recursos naturales y turísticos de la provincia. Finalmente, el futuro de la provincia dependerá del involucramiento del gobierno regional y las municipalidades, teniendo al ejecutivo como el Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y el Ministerio de Economía y Finanzas como los principales actores para alcanzar los objetivos de este plan estratégico.

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Objetivos del acuerdo nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/>
- Alva, R. (2010). *Zonificación ecológica y económica del departamento de Amazonas: Evaluación de los recursos turísticos*. Iquitos, Perú: IIAP/ ProTerra.
- Arévalo, L., Díaz, O., Fabián, M., & Palomino, E. (2015). *Planeamiento estratégico para la región Ica al 2025* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Amazonas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Reporte de inflación marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación junio 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas económicas: cuadros históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017). *Doing business: Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

- Bustamante T., & Aguilar, M. (2016, diciembre). *Análisis de la situación de salud de la región Amazonas, 2015*. Chachapoyas, Perú: Ministerio de Salud.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/)
- CENTRUM Católica. (2015, 14 de octubre). Índice de competitividad regional del Perú 2015. *Boletín de Prensa PUCP*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Constitución Política del Perú. Artículo 38: Derechos Fundamentales de la Persona. Artículo 194: De la Descentralización, las Regiones y las Municipalidades. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- Correa, N., & Roopnaraine, T. (2013). *Pueblos indígenas y programas de transferencias condicionadas*. Lima, Perú: BID.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A., & Del Carpio, L. (2016). *Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- D'Alessio, F. A., Graham, A., Alegre, K., Arellano, P., & Saavedra, H. (2012). *Plan estratégico de la región Amazonas*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.
- De Acosta, J. (2012). *Historia natural y moral de las indias*. México D. F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Del Busto, J. (1995). *Fundadores de ciudades en el Perú: Siglo XVI*. Lima, Perú: Universidad de Piura.

- Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial (2014). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Condorcanqui*. Chachapoyas, Perú: Gobierno Regional Amazonas.
- EcuRed. (2017). *Provincia de Morona Santiago*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Provincia\\_de\\_Morona\\_Santiago](https://www.ecured.cu/Provincia_de_Morona_Santiago)
- El impacto de los desastres naturales en las cuentas públicas. (2017, 17 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/impacto-desastres-naturales-cuentas-publicas-406994>
- El Perú es el cuarto mejor país para los emprendedores en Latinoamérica. (2012, 09 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-cuarto-mejor-pais-emprendedores-latinoamerica-11111>
- Espinoza, W. (2007). *Amazonía del Perú. Historia de la gobernación y comandancia general de Maynas (hoy regiones de Loreto, San Martín, Ucayali y provincia de Condorcanqui). Del siglo XV a la primera mitad del siglo XIX*. Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Gasto militar en el Perú 1900-2015 de Juan Mendoza y William Calderón. (2016, 29 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/librosami/2016/09/gasto-militar-en-el-peru-1900-2015-de-juan-mendoza-y-william-calderon>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Entrepreneurial behaviour and attitudes measured via the GEM adult population survey (APS)*. Recuperado de <http://gemconsortium.org/data/key-aps>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2011). *Plan estratégico regional agrario de la región Amazonas 2011-2021*. Recuperado de

[http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/gra/transparencia/2011/07/pla2011\\_001.pdf](http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/intranet/archivos/documentos/gra/transparencia/2011/07/pla2011_001.pdf)

Gobierno Regional de Amazonas. (2017a). *Memoria anual 2016*. Recuperado de

<http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/contenidos/971936A>  
DPORTAL

Gobierno Regional de Amazonas. (2017b). *Organigrama*. Recuperado de

<http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/tema/5>

Identificando las barreras que limitan a la Amazonía. (2015, 15 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/identificando-barreras-limitan-amazonia-102496>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002). *Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa, urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). *Compendio estadístico Perú 2014:*

*Turismo*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1159/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1159/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Perú: Enfermedades transmisibles y no transmisibles 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1357/index.html](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1357/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú: 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/exposicion\\_inei\\_pobreza2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_inei_pobreza2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *Perú: Síntesis estadística 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Evolución de las exportaciones e importaciones-mayo 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRec>

ursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Sociales*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Ipsos Apoyo (2012). *Niveles socioeconómicos Perú 2011*. Lima, Perú: Autor.

Kuramoto, J. (2007). Sistemas de innovación tecnológica. En *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (pp. 103-128). Lima, Perú: GRADE.

Ley 23832. Crea la provincia de Condorcanqui en el departamento de Amazonas. Congreso de la República del Perú (1984).

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2008).

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

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2003).

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

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Martínez, P., Palacios, J., Martínez, M., Zárate, R., Maco, J., & Escobedo, R. (2015).

*Cobertura y uso de la tierra de las provincias de Alto Amazonas y Ramón Castilla.*

Iquitos, Perú: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Metro Trujillo. (2015, 29 de mayo). Tren bioceánico [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://ferrocarrilesperuanos.blogspot.pe/2015/05/>

Ministerio de Agricultura (2016). *Amazonas: Cosechando desarrollo en la tierra de los Chachapoyas. Resultados 2011-2016*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/amazonas.pdf>

Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Ministerio de Educación. (2017). *Presentación del proceso censal 2016 – Amazonas*. Recuperado de

[http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=8a1e9840-1bf1-4951-b0d2-22e8f081c7b2&groupId=10156)

Ministerio de la Producción (2016). *Amazonas: Sumario regional*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Amazonas.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Red dorsal nacional de fibra óptica*. Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/red\\_dorsal/red\\_dorsal.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/red_dorsal/red_dorsal.html)

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2016). *Morona Santiago maravilla con su megadiversa oferta turística*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/morona-santiago-maravilla-con-su-megadiversa-oferta-turistica/>

- Morales, R., Ojeda, D., Ojeda, R., & Rojas, A. (2016). *Planeamiento estratégico de la provincia de Arequipa* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: Resumen analítico de Perú*. Recuperado de [https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen\\_analitico\\_iucd\\_peru\\_web\\_1.pdf](https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_iucd_peru_web_1.pdf)
- Paleorama. (2012, 27 de junio). Amazonas: Descubren 20 geoglifos gigantes de origen desconocido. *Paleorama en Red*. Recuperado de <https://paleorama.wordpress.com/2012/06/27/amazonas-descubren-20-geoglifos-gigantes-de-origen-desconocido/>
- PerúPetro. (2017). *Contrato de licencia para la exploración y explotación de hidrocarburos en el lote 116, que celebran Perúpetro S.A. y Hocol Perú S.A.C.* Recuperado de <http://www.perupetro.com.pe/relaciondecontratos/relacion.jsp?token=70>
- Pizarro, R., & Euler, M. (2013). *Análisis del contexto productivo comunal en las provincias de Bagua y Condorcanqui, región Amazonas*. Chachapoyas, Perú: Proyecto de Conservación de Bosques Comunitarios.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de desarrollo humano-Péru*. Recuperado de [http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Pe\\_ru.xlsx?](http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Pe_ru.xlsx?)
- PromPerú. (2017a). *Conociendo al turista que visita Amazonas 2016*. Recuperado de <https://promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Amazonas&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/10/>

TIPS\_AMAZONAS\_2016.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista&back=/TurismoI  
N/sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Amazonas&tab=tab1

PromPerú. (2017b). *Informe mensual de exportaciones: Julio 2017*. Recuperado de  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/171697138radF6C9A.pdf>

PromPerú. (2017c). *Ranking por países: Agrupado por bloques económicos*. Recuperado de  
[http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)

Provincia de Condorcanqui: Ubicación y división política (2014, 04 de diciembre).  
*WordPress*. Recuperado de  
<https://provinciadecondorcanqui.wordpress.com/2011/12/04/provincia-de-condorcanqui/>

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

Reconstrucción del Perú: El problema no es de recursos sino de capacidad de ejecución del Estado. (2017, 18 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de  
<https://gestion.pe/economia/reconstruccion-peru-problema-recursos-capacidad-ejecucion-143722>

Resolución Directorial N° 015-2016-EF/50.01. Montos estimados de los recursos determinados que los gobiernos regionales y locales considerarán en el presupuesto inicial de apertura del año fiscal 2017. Ministerio de Economía y Finanzas (2016).

Rodríguez, F. (1995). *El recurso del suelo en la Amazonía peruana, diagnóstico para su investigación* (Documento Técnico N° 14). Iquitos, Perú: IIAP.

Saavedra, J., & Sejekam, C. (2013). *Diagnóstico situacional del nivel organizativo de las federaciones y organizaciones indígenas locales en las provincias de Bagua y Condorcanqui*. Lima, Perú: Proyecto de Conservación de Bosques Comunitarios.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: WEF.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Información estadística de empresas financieras*. Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2)

World Economic Forum. (2017). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de

<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

World Intellectual Property Organization. (2017). *Global innovation index 2017:*

*Switzerland, Sweden, Netherlands, USA, UK top annual ranking*. Recuperado de

[http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2017/article\\_0006.html#top](http://www.wipo.int/pressroom/en/articles/2017/article_0006.html#top)



**Apéndice: Entrevista al Sub-Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la  
Municipalidad Provincial de Condorcanqui**

Nombre: Vidal Jara Cabrera

Cargo: Sub Gerente de Planeamiento y Presupuesto

Organización: Municipalidad Provincial de Condorcanqui / Fecha: 13-11-2017

1. ¿Cuáles son los aspectos en los que destaca la provincia de Condorcanqui?

—En lo que más resalta es en la preservación de la cultura, la mayor parte de la población es originaria de la etnia wampis y ellos conservan su cultura a través de su dialecto y sus costumbres; esto puede ser una potencialidad que se puede aprovechar. De igual forma, la presencia de las organizaciones indígenas que se tienen acá, influyen y han desarrollado otros conglomerados que interactúan mediante la organización; por el lado de los wampis en relación autónoma con el pueblo aguajun. De otro lado, por el hecho de haber una población originaria se prestan las condiciones para desarrollar un turismo ecológico y vivencial, hay gran potencial que todavía no se explota, está en cero aún.

En lo que respecta a las actividades agrícolas, a nivel de ingresos económicos, estos provienen del cacao y el plátano fundamentalmente y recién están ingresando a nivel privado. El cultivo de la papaya y piña, estos son los cultivos que mayormente están involucrados para generar ingresos a la población. Las tierras en la provincia de Condorcanqui son aptas para la forestación y para el desarrollo de cultivos como el plátano y el cacao. Últimamente con esto del boom de la papaya y piña están ingresando comerciantes directamente de otras zonas como Huánuco y están arrendando terrenos en las comunidades y ampliando grandes áreas de cultivo para el plátano y piña.

2. ¿Cómo es actualmente la situación de la población?

—La población de Condorcanqui se encuentra en el nivel 5 de pobreza, mayormente está entre pobreza extrema y pobreza. Tenemos los más altos índices de desnutrición infantil,

estamos alrededor de 32% en desnutrición crónica y alrededor de 49% de anemia. Además, tenemos un alto índice de la proliferación de VIH.

3. ¿Cómo podría mejorarse la calidad de vida de todos los habitantes?

—Acá, la situación de pobreza, de desnutrición y anemia se basa particularmente en un tema de escases de las proteínas en los alimentos. Se ha generado una nueva corriente de parte de la nueva generación de la población originaria hacia las actividades productivas, y donde más éxito se ha tenido es en los cultivos que ellos conocen como el cacao, el plátano, también con las piscigranjas. Son actividades que a la vez les sirven para el consumo humano y para el negocio. También se conoce la crianza de animales menores, y biohuertos en los cuales mayormente trabajan las mujeres. Considero que por ahí deberían seguir promoviendo este tipo de actividades. Todas las entidades que se encuentran acá y tienen que ver con el tema productivo se dedican a esto mayormente: Proyectos de cacao plátano y piscigranjas.

Últimamente se está trabajando en la recuperación de los bosques y de la degradación de los suelos. Se obtiene bambú y también se está entrando con el aprovechamiento de la chiringa como una planta a comercializar.

4. ¿Qué se requiere para desarrollar la producción en la zona?

—Lo principal es el fortalecimiento de la capacidad de los productores, en el sentido de que la población, al menos nuestra población de Condorcanqui, recién se está insertando gradualmente en actividades productivas. No es como en la costa y sierra que por ciento de años han estado vinculados a la agricultura o actividades productivas. Nosotros tenemos una gran necesidad de seguir fortaleciendo la capacidad de los productores, aprovechando sus tecnologías locales y mejorándolas.

El otro tema es que si nosotros fortalecemos la capacidades de nuestros productores y ampliamos nuestras fronteras agrícolas, de nada servirá esto si no hay búsqueda de mercado, sino mejoran los precios y mucho más sino mejoran las vías de comunicación. Acá en Nieva,

las vías de comunicación son mayormente fluvial y peatonal, la fluvial es costosa y además riesgosa. La peatonal es ineficiente para transportar productos.

5. ¿Cuáles son las principales industrias que se trabajan en Condorcanqui?

—Existen aserraderos de madera con plantas instaladas en lugares estratégicos donde hay acceso a carretera básicamente. En estas plantas se limpia la madera, la cual sale en bloques hacia la costa. No hay plantas de transformación en lo que es madera, pero existen carpinterías que le dan el valor agregado a la madera mayormente para la confección de muebles o habitación de casas. Pero el mercado es netamente local, no hay mercado regional o nacional. Esta actividad se maneja a nivel de pequeñas empresas locales. También existen talleres de soldadura, pero a nivel de demanda que requiere la ciudad.

De otro lado, existen algunas iniciativas de transformación de productos, pero a nivel artesanal, como por ejemplo harina de plátano, preparación de licores, bebidas con frutos de la zona, pero sin códigos ni registros sanitarios. Respecto a las plantas artesanales, mayormente hay compradores de uña de gato y de sangre de grado, pero no hay empresas locales que se dediquen a embotellar y vender el producto envasado. En general hay un sin número de plantas medicinales, pero que no son aprovechables.

6. En la actualidad ¿cuánto genera, en ingresos, la industria del turismo? ¿Quiénes se benefician de estos ingresos?

—El turismo es totalmente incipiente, es necesario realizar un gran trabajo de sensibilización con las comunidades para convertir el turismo en una potencialidad. El tema es que las comunidades son muy vulnerables, sensibles a cualquier comentario negativo respecto al turismo y son capaces de retener, encarcelar o eliminar al turista por una mala interpretación. Si bien es cierto que son casos excepcionales, estos generan malos comentarios a nivel externo. Ha habido casos de turistas asaltados e incluso muertos, y eso genera a nivel internacional una corriente negativa. Sin embargo, destaco que por el hecho de

tener una cultura viviente, se debe aprovechar el turismo vivencial. Se requiere un trabajo fuerte de sensibilización y formación de promotores de turismo en toda la comunidad de tal manera que se aproveche este potencial.

De otro lado, a veces los turistas tratan de ingresar directo a la zona, sin conocimiento de las costumbres, ya que es necesario que previamente que tengan la autorización del Apu o jefe de la comunidad que es la máxima autoridad y quien debe presentar a los turistas. Los pobladores pueden tener recelo al entregar la información o no ser receptivos con el turista. Sin embargo, con consentimiento del Apu la visita se hará más familiarizada, sin problemas. Además, se deben generar las condiciones favorables, a nivel de ciudad se ha creado la asociación de hoteles y restaurantes en Santiago de Nieva, se ha creado una división de turismo, y a la fecha se está avanzando un poco con el tema de la artesanía, hay asociaciones que confeccionan y envían al exterior.

7. Pero en términos económicos, ¿cuánto significa actualmente el turismo para la provincia?

—Es incipiente, estimo que debe ser alrededor de un millón de soles, quizás un poco más pero no se registran.

8. De ese total de ingresos en la industria del turismo, ¿cuánto se genera en ganancias? Es decir, de cada S/ 100 que ingresan, cuánto se usa para cubrir costo y cuánto queda de ganancia para los involucrados.

—Los ingresos por esta actividad son insipientes. No se ha trabajado en este sector para aprovechar los beneficios que se pueden obtener.

9. Actualmente ¿cuánto dinero ingresa a la provincia por actividades agrícolas?

¿Quiénes se benefician de estos ingresos?

—Realmente no hay una cuantificación de los ingresos que entran a cada proyecto, por cada tipo de producto, no tenemos esa información. En lo que respecta a los ingresos por

la venta de los productos por parte de los agricultores, estos son bajos, debido al costo que les genera llevarlos al mercado o al lugar de ventas. Varios productos como el cacao y el plátano que salen a la costa dependen del precio que este en la costa. Acá el agricultor sufre por el costo elevado en el transporte fluvial. Mayormente los ingresos y ganancias de parte de los productores son muy bajos. Los que más se benefician son los comerciantes, quienes están al tanto de los precios en el mercado y en función a eso compran y pagan acá en la provincia.

10. De ese total de ingresos en el sector agrícola, ¿cuánto se genera en ganancias? Es decir, de cada S/ 100 que ingresan, cuánto se usa para cubrir costo y cuánto queda de ganancia para los involucrados.

—Las ganancias son mínimas.

11. ¿En relación con la infraestructura? ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene la provincia?

—Principalmente la infraestructura vial y la infraestructura eléctrica. Para mejorar las condiciones de vida necesitamos educación con mejores centros educativos ya que hay déficit en las aulas, también requerimos centros de salud con equipamiento. De igual forma tenemos un gran déficit en las comunidades en lo que respecta a infraestructura de agua y saneamiento.

12. ¿Cómo es la comunicación de la municipalidad provincial con las municipalidades distritales y con la población? ¿Cuál es la frecuencia y cuáles canales utilizan?

—La comunicación con las municipales distritales, en términos generales, es buena y con la población se tiene comunicación directa a través de las acciones cívicas denominadas monitoreo social. Por ejemplo, para luchar contra la desnutrición infantil, están comprometidas todas las instancias de la Municipalidad de Condorcanqui y las entidades a nivel regional y nacional. Se vienen realizando acciones cívicas de información y descentralizadas a todas las comunidades aledañas. Esa es la relación que mantenemos con

las comunidades, actualmente, por ejemplo, el área técnica de la municipalidad y que tiene que ver con planeamiento, a través de un monitoreo social tiene la función de informar a la población sus objetivos y darles charlas sobre el correcto consumo del agua. La idea es esclarecer a las comunidades en diferentes necesidades básicas de su vida cotidiana.

13. ¿Qué se necesita para que la provincia de Condorcanqui logre desarrollar su máximo potencial?

—Recalcar el fortalecimiento de la capacidad de los productores. Hay asociaciones de productores organizados para mejorar su producción y lograr mejores condiciones en el acceso al mercado. Por ejemplo, una de ellas forma parte de una cooperativa que ha empezado con el proyecto del cacao verde, esto con el fin de mejorar su calidad puesto que el cacao requiere ciertas condiciones de fermentado para mejorar su sabor. Por ejemplo, este proceso no lo hace la población originaria de Condorcanqui, ya que ellos continúan produciendo cacao al seco, tal cual lo hacían sus antepasados, sin adecuarse a mejoras o a cómo lo está demandando el mercado.

En el distrito de Nieva, se ha creado la asociación de productores agro-ecológicos (APAE), de igual forma en el distrito de Río Santiago existe la asociación de productores agro ecológicos del Río Santiago (Agroecorte); ambas destacan por sus producción de cacao básicamente. De igual forma en Bagua y Bagua Grande existen asociaciones que tienen asociados en el distrito de Nieva y vienen a acopiar sus productos acá. Este cacao se transporta por Piura para exportarse. En general, las asociaciones se financian a través de concursos o planes de negocios que promuevan los gobiernos.

Por otro lado, la electrificación es básica para iniciar una transformación y tiene que mejorarse primero, igualmente los servicios de agua y desagüe. En cuanto a vías de comunicación, en la provincia de Condorcanqui existen 12 km de carretera trocha carrozable, mientras que en los demás distritos todo es vía fluvial y peatonal. Las principales vías de

comunicación, como el cuarto eje vial, se deterioran rápidamente por los materiales utilizados, la lluvia y el tránsito, la compañía Obrainsa ganó la licitación del mantenimiento de esta vía.

La Municipalidad Provincial de Condorcanqui y el distrito de Nieva tienen un proyecto a nivel de expediente técnico que une los poblados de Chiango, Nagaunida, entre otros. Se trata de un tramo aproximado de 3 kilómetros de carretera, pero esto no tiene fecha para puesta en marcha. Por el lado de los recursos locales no hay presupuesto, esto se canaliza a nivel nacional.

