

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Amazonas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Daniel Emilio Gálvez Agüero.

Alvaro Eduardo Poggi Winder.

Paola Virginia Salcedo Saavedra.

Katerinne Amor Seijo Chapa.

Asesor: Daniel Antonio Saba de Andrea.

Surco, mayo 2018

Agradecimientos

A nuestras familias por ser una fuente de inspiración para cada uno de nosotros en nuestra vida personal y profesional.

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional de CENTRUM y de EADA, quienes con su vocación y dedicación nos brindaron conocimientos y experiencias valiosas para nuestra formación profesional.

A nuestros compañeros (as) y amigos(as) del MBA Gerencial Internacional 105 a quienes tuvimos la oportunidad de conocer, por su amistad, colaboración y profesionalismo.

Al equipo humano que conforma la familia de CENTRUM, por su disponibilidad en la atención de nuestras solicitudes durante el desarrollo del presente programa.

A nuestro asesor Daniel Saba de Andrea por brindarnos su apoyo y experiencia necesarios para concluir la tesis.



Dedicatorias

A mi familia por ser una permanente fuente de apoyo incondicional que me impulsa a seguir adelante.

Daniel Gálvez.

A mi familia, a las personas que me rodean, y a mi pareja por su constante apoyo, amor, paciencia y constante impulso para seguir adelante.

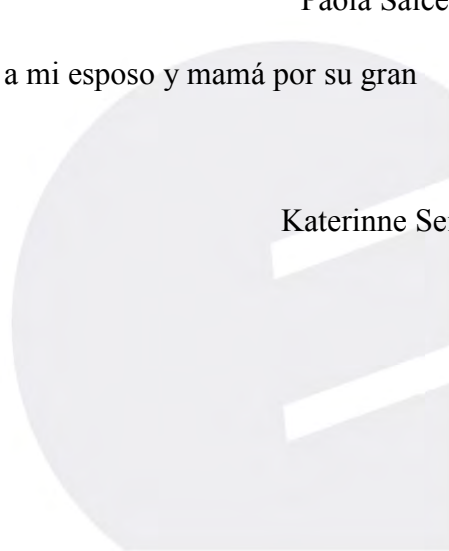
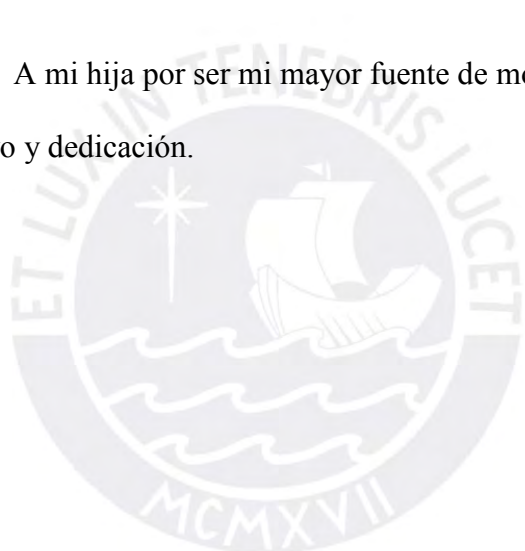
Alvaro Poggi.

A mi esposo por ser mi mejor amigo y mi mayor soporte siempre; a mi mamá y mi hermana por su apoyo incondicional.

Paola Salcedo.

A mi hija por ser mi mayor fuente de motivación; a mi esposo y mamá por su gran apoyo y dedicación.

Katerinne Seijo.



Resumen Ejecutivo

La Región Amazonas tiene como principal fuente económica el sector agropecuario, debido a su alta variedad de climas y pisos ecológicos. Asimismo, la región destaca también por sus importantes atractivos turísticos, que no han sido adecuadamente promocionados a causa, fundamentalmente, de la falta de infraestructura de acceso que le permita ser valorada dentro del turismo nacional y extranjero, como parte del circuito turístico de la selva peruana. Considerando estas sustanciales ventajas competitivas, se puede determinar que la región Amazonas cuenta con el potencial necesario para remontar en un período de diez años, los indicadores sociales que actualmente la mantienen rezagada a nivel nacional.

En el análisis externo, se ha podido identificar importantes oportunidades en las exportaciones de productos y turismo que aún la región no ha aprovechado en su máximo potencial. Con respecto a las exportaciones, el café y el cacao han demostrado tener una gran demanda internacional, que está conformada por consumidores que exigen altos niveles de calidad, a través de certificaciones reconocidas a nivel mundial y que a su vez impactan de manera positiva en los precios.

El análisis interno, nos muestra la necesidad de que el Gobierno Regional realice la creación de dependencias que monitoreen y den seguimiento al cumplimiento del presente planeamiento estratégico, con la finalidad de brindar soporte a la cadena productiva, así como también al desarrollo de tecnología agrícola, inversión en los sistemas de información e inversión en infraestructura.

Por lo mencionado anteriormente, se ha propuesto el desarrollo de tres industrias claves: el café, el cacao y el turismo. El incremento de la oferta exportable, a través de una efectiva cadena productiva y exportadora de café y cacao brindará las sólidas bases para el crecimiento económico que necesita la región; así como también, la mejora en infraestructura e interconexión vial hará posible que el turismo de la región sea considerado uno de los principales referentes a nivel nacional. Estas tres actividades, adecuadamente enfocadas con

las estrategias que se han planteado llevarán a la Región Amazonas a conseguir los ingresos que requiere para alcanzar la visión que se establece en el presente Planeamiento Estratégico para el año 2027. De esta manera, se mejorará las condiciones de vida de los pobladores amazoneses, quienes contarán con acceso a servicios de salud, nutrición y educación de calidad.



Abstract

The Amazon Region due to its high variety of climates and ecological floors has as main economic source the agricultural sector. The region also stands out for its important tourist attractions, which have not been adequately promoted, mainly because of the lack of access infrastructure that allows it to be valued within national and foreign tourism as part of the tourist circuit of the Peruvian jungle. Considering these substantial competitive advantages, it can be determined that the Amazon region has the potential to overcome the social indicators that currently keep it behind at a national level over a period of ten years.

In the external analysis, it has been possible to identify important opportunities in the exports of products and tourism that even the region has not taken advantage of in its maximum potential. With respect to exports, coffee and cocoa have shown a high international demand, which is made up of consumers who demand high levels of quality, through certifications recognized worldwide and which in turn have a positive impact on the prices.

The internal analysis shows us the need for the Regional Government to create the dependencies that monitor and monitor the fulfillment of this strategic planning, with the purpose of supporting the productive chain, as well as the development of agricultural technology, investment in information systems and investment in infrastructure.

Due to the aforementioned, the development of three key industries has been proposed: coffee, cocoa and tourism. The increase of the exportable supply, through an effective productive and exporting chain of coffee and cocoa will provide the solid bases for the economic growth that the region needs; as well as, the improvement in infrastructure and road interconnection will make it possible for tourism in the region to be considered one of the main references at the national level. These three activities, appropriately focused on the strategies that have been proposed, will lead the Amazon Region to obtain the income it

needs to achieve the vision established in this Strategic Planning for the year 2027. In this way, the conditions of life of the Amazonian settlers, who will have access to quality health, nutrition and education services.



Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatorias	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract.....	vi
Tabla de Contenidos	viii
Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de Amazonas	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Visión	16
2.3. Misión	16
2.4. Valores	16
2.5. Código de Ética	17
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	19
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis en Amazonas.	28
3.2. Análisis Competitivo del País	28

3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	33
3.2.5. Influencia del análisis en Amazonas	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
3.5. Amazonas y sus Competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	48
3.5.4. Amenaza de los entrantes	50
3.5.5. Rivalidad de los competidores	51
3.6. Amazonas y sus referentes	52
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	53
3.8. Conclusiones	55
Capítulo IV: Evaluación Interna	57
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1. Administración y gerencia (A)	57
4.1.2. Marketing y ventas (M)	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	70

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	72
4.1.5. Recursos humanos (H)	73
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses de Amazonas y Objetivos de Largo Plazo	81
5.1. Intereses de Amazonas	81
5.2. Potencial de Amazonas	81
5.3. Principios Cardinales de Amazonas	86
5.4. Matriz de Intereses de Amazonas (MIO).....	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo	88
5.6. Conclusiones	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	91
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	94
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	95
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	97
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	103
6.9. Matriz de Ética (ME)	104
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	106
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	107

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	109
6.13. Conclusiones	110
Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1. Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	119
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	122
7.4. Estructura Organizacional de AMAZONAS	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	124
7.6. Recursos Humanos y Motivación	125
7.7. Gestión del Cambio.....	125
7.8. Conclusiones	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1. Perspectivas de Control.....	127
8.1.1. Aprendizaje interno	127
8.1.2. Procesos.....	127
8.1.3. Clientes.....	128
8.1.4. Financiera	129
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	131
8.3. Conclusiones	133
IX: Competitividad de AMAZONAS.....	134
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de AMAZONAS.....	136
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de AMAZONAS	137
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	138
9.5. Conclusiones	139
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	140

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	140
10.2. Conclusiones	143
10.3. Recomendaciones Finales	144
10.4. Futuro de AMAZONAS.....	146
Referencias.....	148
Apéndices.....	163



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población de Amazonas por Provincias</i>	2
Tabla 2	<i>Valor Agregado Bruto por Actividad a precios constante del 2007</i>	4
Tabla 3	<i>Amazonas, Población Económicamente Activa 2012- 2016</i>	4
Tabla 4	<i>Matriz de Interese Nacionales</i>	21
Tabla 5	<i>Principales países destino del café peruano exportado (en miles de dólares)</i>	39
Tabla 6	<i>Principales países importadores de café a nivel mundial (en miles de dólares)</i> ..	40
Tabla 7	<i>Principales países destino del cacao peruano exportado (en miles de dólares)</i> ...	40
Tabla 8	<i>Principales países importadores de cacao a nivel mundial (en miles de dólares)</i>	41
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 10	<i>Principales países exportadores de café del mundo (en miles de dólares)</i>	52
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	54
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	55
Tabla 13	<i>Ranking de Producción de Café</i>	67
Tabla 14	<i>Ranking de Producción de Cacao</i>	68
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	78
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses de Amazonas (MIO)</i>	88
Tabla 17	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	92
Tabla 18	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	93
Tabla 19	<i>Regiones y Celdas de la matriz MIE</i>	96
Tabla 20	<i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	97
Tabla 21	<i>Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</i>	98
Tabla 22	<i>Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)</i>	99
Tabla 23	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	101
Tabla 24	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	104

Tabla 25	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	105
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	106
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	108
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.</i> ..	109
Tabla 29	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.</i>	119
Tabla 30	<i>Políticas de cada Estrategia.</i>	122
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	131



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la Región de Amazonas.....	2
<i>Figura 2.</i>	Índice de Progreso Social por Regiones	5
<i>Figura 3.</i>	Índice de Competitividad Regional en el Perú (2016).....	6
<i>Figura 4.</i>	Resultados Generales del ICRP del 2014 al 2016	7
<i>Figura 5.</i>	Pilar Economía.....	8
<i>Figura 6.</i>	Pilar Empresas	9
<i>Figura 7.</i>	Pilar Gobierno.....	10
<i>Figura 8.</i>	Pilar Infraestructura	11
<i>Figura 9.</i>	Pilar Personas.....	12
<i>Figura 10.</i>	Principales Indicadores Sociales de Amazonas, 2009-2015.....	14
<i>Figura 11.</i>	Precio indicativo compuesto diario de la OIC.....	63
<i>Figura 12.</i>	Exportaciones peruanas de Café 2007-2018.....	64
<i>Figura 13.</i>	Superficie cosechada de cultivos estimulantes, de especias y aromáticos por región según cultivo (2015).....	65
<i>Figura 14.</i>	Perú: Café por Región según variables productivas 2014-2015.....	67
<i>Figura 15.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	94
<i>Figura 16.</i>	Organigrama Propuesto	124

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 iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

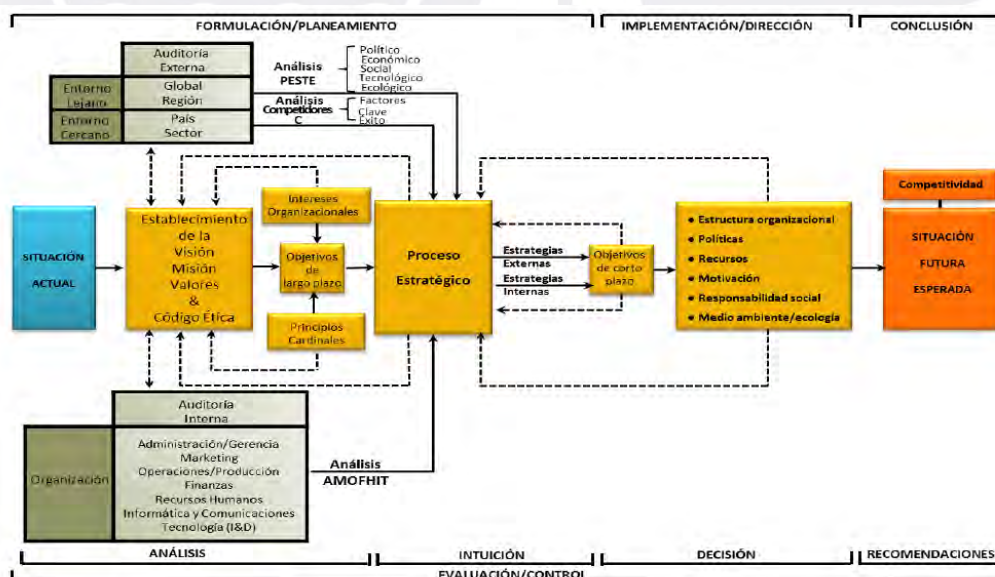


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 el entorno global a través 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), 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 y superar a la competencia.

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, que 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 (FODA); (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).

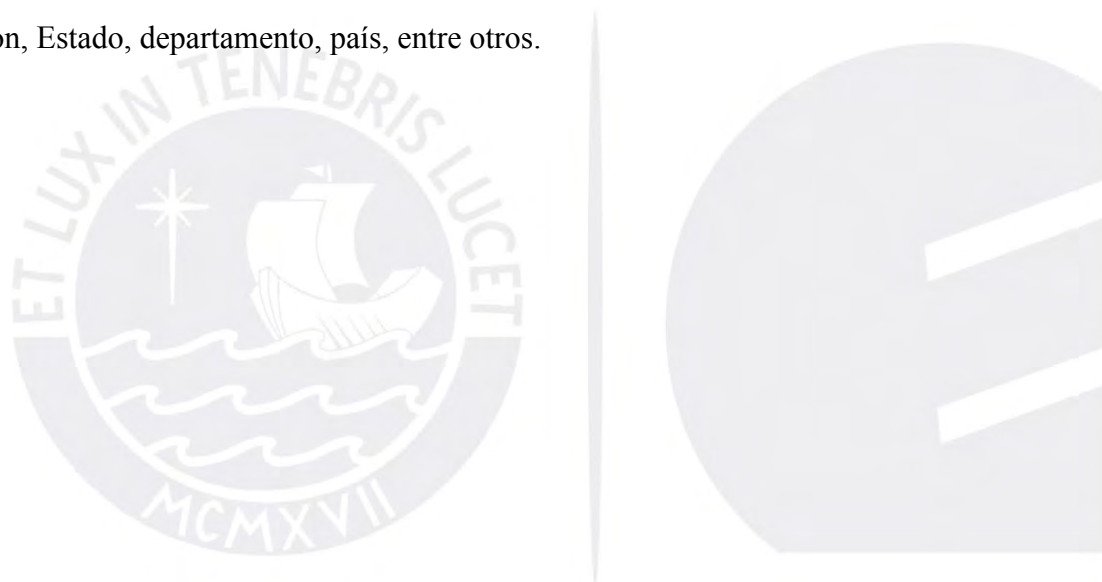
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, lo cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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 ya que 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 (stakeholder), 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Amazonas

En el presente capítulo se dará a conocer todos los aspectos fundamentales y básicos de la Región Amazonas, tales como su geografía, demografía, actividades principales, entre otros. Estos aspectos son de vital importancia para dar inicio al presente Plan Estratégico de la Región, dado que se mencionará cómo se encuentra Amazonas en la actualidad y en base a qué aspectos importantes nos basamos para sustentar las distintas actividades, objetivos y estrategias que se plantearan a lo largo del presente plan.

1.1. Situación General

Amazonas es una de las 24 regiones del Perú, se encuentra ubicado en la parte nororiental del país y tiene una superficie de 39,249 kilómetros cuadrados, abarcando zonas de sierra, selva alta y selva baja. Tiene una población de 422,629 habitantes, distribuidos en siete provincias: (1) Chachapoyas, capital de Amazonas, con una superficie de 3,312 km² y una población de 55,201 habitantes, (2) Bagua con una superficie de 5,746 km² y 76,921 habitantes, (3) Bongara con una superficie de 2,870 km² y una población de 33,920 habitantes, (4) Condorcanqui con una superficie de 17,865 km² y una población de 54,949 habitantes, (5) Luya con una superficie de 3,237 km² y una población de 51,849 habitantes, (6) Rodríguez de Mendoza con una superficie de 2,359 km² y una población de 31,192 habitantes y finalmente (7) Utcubamba con una superficie de 3,860 km² y una población de 118,597 habitantes (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015). Asimismo, existen 887 centros poblados, 180 comunidades nativas tituladas y 52 comunidades campesinas. La población de Amazonas es principalmente joven, a junio del 2015 el 61% de la población estaba en el rango de 15 a 59 años, el 32% menor a 15 años y el 7% mayor a 60 años (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, [CEPLAN], 2017).

Tabla 1.
Población de Amazonas por Provincias

Provincia	Superficie (Km ²)	Población 1/
Chachapoyas	3,312	55,201
Bagua	5,746	76,921
Bongara	2,870	33,920
Condorcanqui	17,865	54,949
Luya	3,237	51,849
Rodríguez de Mendoza	2,359	31,192
Utcubamba	3,860	118,567
Total	39,249	422,629

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2015), *Caracterización del departamento de Amazonas*. Departamento de Estudios. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
1/Estimada al 30 de junio del 2015

Amazonas limita al norte con Ecuador, al este con Loreto y San Martín, al sur con La Libertad y al oeste con Cajamarca; la temperatura promedio es de 25°C y puede descender hasta los 16°C; cuenta con ocho cuencas: Alto Marañón, Santiago, Cenepa, Nieva, Chiriaco y Utcubamba. El régimen de descarga de los ríos es irregular siendo época de lluvias entre noviembre y abril, y las épocas de sequía entre los meses de mayo y octubre (BCRP, 2015).

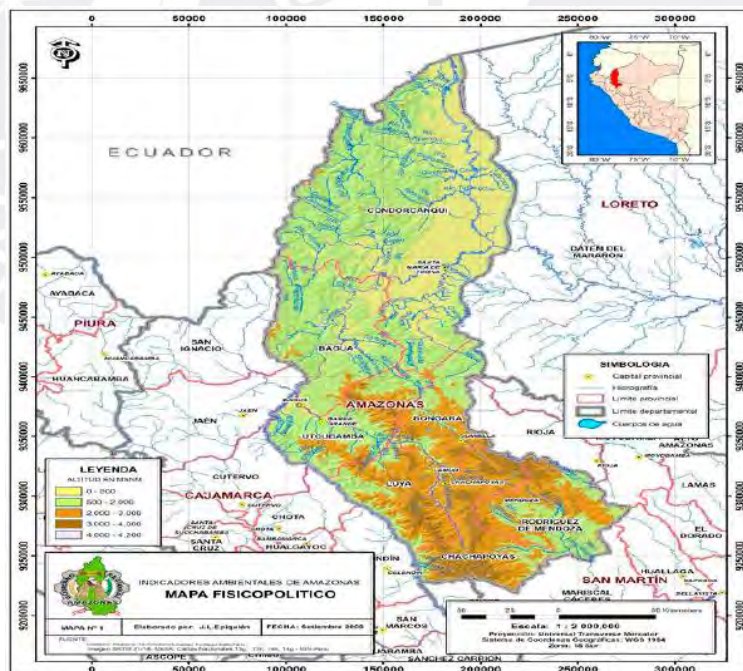


Figura 1. Mapa de la Región de Amazonas
Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2015), *Caracterización del departamento de Amazonas*. Departamento de Estudios. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>

Su principal actividad económica es la agropecuaria, que representa el 33,4% del valor agregado bruto (VAB) departamental, sin embargo, la capacidad de tierras disponibles para cultivo llega únicamente al 16% del total del territorio de Amazonas. Dentro de los cultivos principales se encuentran el café, cacao, arroz y pastos; otras actividades económicas importantes para la Región, son la manufactura, la cual concentra un 4.4% del VAB; comercio, el cual representa un 11.7% del VAB; turismo, donde destacan la fortaleza de Kuelap y la catarata de Gocta, así como su riqueza paisajística y ecológica; transportes y comunicaciones; y finalmente los servicios financieros (BCRP, 2015). Con respecto a la afluencia de turistas, en el 2016 el número de visitantes nacionales a las Cataratas de Gocta fue 20,292 personas (47% mayor al 2015), por otro lado, ese mismo año los turistas extranjeros fueron 5,964 (4.3% mayor al 2015); en el caso de Kuelap, los turistas nacionales fueron 45,397 (56% mayor) y los extranjeros 10,613 (45% mayor) en ese mismo periodo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017b). En la Tabla 2 se detallan las actividades económicas de la región y su peso en el valor agregado bruto.

El crecimiento económico promedio de Amazonas fue de 6% anual entre los años 2008 y 2015, con una Población Económicamente Activa (PEA) de 235,977 en el 2016, asimismo, el 61.9% de la PEA pertenece al sector primario con actividades de agricultura, pesca y minería (BCRP, 2015). La tasa de crecimiento de la PEA de la Región Amazonas entre el 2011 y 2016 fue la más baja (0.3%), muy por debajo del promedio nacional 1.2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). La tasa de crecimiento de la PEA femenina en ese mismo periodo fue 0.1% y la masculina 0.5%. La tasa de empleo adecuado en el 2016 en Amazonas fue 33% y el promedio a nivel nacional 51%; en el caso de la población adecuadamente empleada femenina en Amazonas la tasa fue de 21% y la masculina 41%, por otro lado, el promedio nacional fue 39% y 61% respectivamente (INEI, 2017).

Tabla 2.

Valor Agregado Bruto por Actividad a precios constante del 2007

Actividades	VAB (miles de soles)	%	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura.	947,102	33.4	4.3
Pesca y Acuicultura.	421	0.0	7.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales.	114,603	4.0	10.8
Manufactura.	126,071	4.4	1.0
Electricidad, Gas y Agua.	24,624	0.9	4.1
Construcción.	299,972	10.6	10.9
Comercio.	330,229	11.7	6.6
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería.	112,814	4.0	4.9
Alojamiento y Restaurantes.	39,242	1.4	6.2
Telecom. Y otros servicios de información.	47,743	1.7	14.1
Administración Pública y Defensa.	260,972	9.2	8.7
Otros Servicios.	529,473	18.7	5.8
Valor Agregado Bruto	2,833,276	100.0	6.0

Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2015), *Caracterización del departamento de Amazonas*. Departamento de Estudios. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterización.pdf>

Con respecto al desempleo, la tasa a nivel nacional en el 2016 fue 4.2% mientras que en la Región Amazonas fue 1.4% (INEI, 2017). Como se puede apreciar en la Tabla 3 el desempleo propiamente dicho en esta región es bajo (menos del 2% de la PEA); sin embargo, la calidad del empleo está muy por debajo del promedio nacional, lo que se refleja en los porcentajes de población en situación de subempleo.

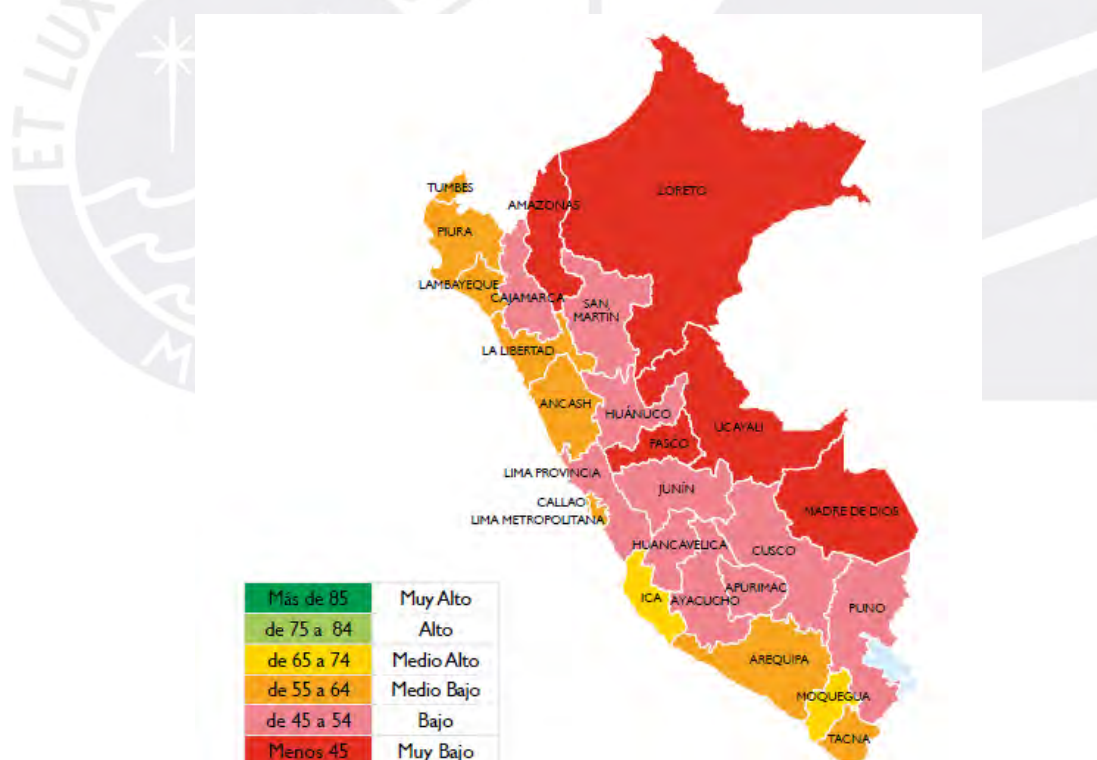
Tabla 3.

Amazonas, Población Económicamente Activa 2012- 2016

Niveles de empleo/Amazonas (%)	2012	2013	2014	2015	2016
PEA total (%)	100	100	100	100	100
- PEA ocupada (%)	98.3	98.3	98.4	98.6	98.6
Empleo adecuado	32.3	30.6	31.0	30.8	32.9
Subempleo	66.1	67.7	67.3	67.8	65.7
Por horas	2.9	3.1	2.6	3.1	1.7
Por ingresos	63.2	64.7	64.7	64.8	64.0
- Desempleo (%)	1.7	1.7	1.6	1.4	1.4

Nota: Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007 – 2016*

De acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional del año 2016 publicado por Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM, 2016) la Región Amazonas se encuentra en la categoría más baja, considerando la calificación promedio de sus indicadores de desarrollo social. Al igual que las demás regiones de la zona selva del Perú, muestra los resultados más bajos en aspectos como: nutrición, asistencia médica, acceso al agua y saneamiento, vivienda de calidad, acceso a energía, acceso a educación superior, derechos personales y libertad de elección, acceso a internet, teléfonos móviles y fijos, sostenibilidad del ecosistema. Por otro lado, presenta un resultado mayor al promedio de las demás regiones en: tolerancia e inclusión, seguridad personal, siniestralidad de accidentes de tránsito, alfabetismo y educación básica, brechas de género en educación secundaria; y resultados aún mejores en tasa de obesidad, enfermedades crónicas, mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas y personas que fuman.



*Figura 2. Índice de Progreso Social por Regiones
Tomado de CENTRUM (2016)*

En la Figura 2 se puede observar de una manera gráfica la situación de Amazonas, con respecto a las demás regiones a nivel nacional. Los indicadores con resultados positivos no logran compensar aspectos relacionados a la pobreza, como la nutrición y el acceso al agua, en los cuales la región se encuentra rezagada y que le conceden una puntuación promedio de calificación "muy baja".

Adicionalmente, según CENTRUM (2016) la Región Amazonas se encuentra en la ubicación número 25 de 26 Regiones del Índice de Competitividad Regional del Perú, lo cual muestra que la Región tiene un índice extremadamente bajo de competitividad evitando así el desarrollo de la Región. En la Figura 3 se puede observar de manera gráfica la situación de Amazonas con respecto a las demás regiones a nivel nacional.

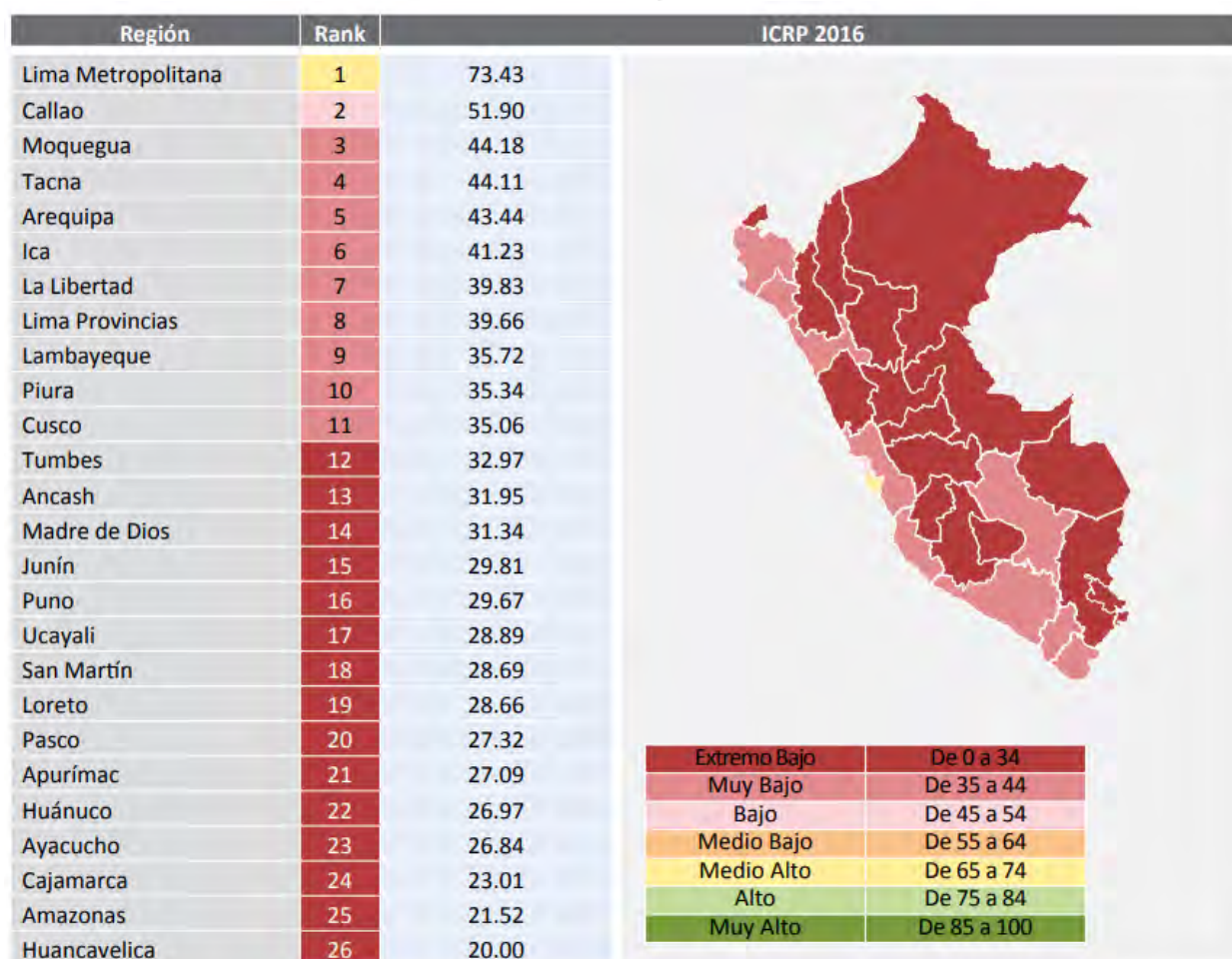


Figura 3. Índice de Competitividad Regional en el Perú (2016)
Tomado de CENTRUM (2016)

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

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

Figura 4. Resultados Generales del ICRP del 2014 al 2016
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

Como menciona CENTRUM (2016), el Índice de Competitividad Regional en el Perú (ICRP) se basa en cinco pilares, los cuales miden cómo las regiones administran sus recursos y la capacidad que tiene cada una de ellas para generar bienestar para su población. Los pilares que se toman en cuenta para este tipo de análisis son los siguientes: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y, (e) Personas. En la Figura 4 se observa que la Región Amazonas se ha mantenido en la misma posición los últimos tres años, el puesto 25

de 26 Regiones evaluadas, lo que pone en evidencia la poca efectividad de acciones puesta en marcha de los últimos años.

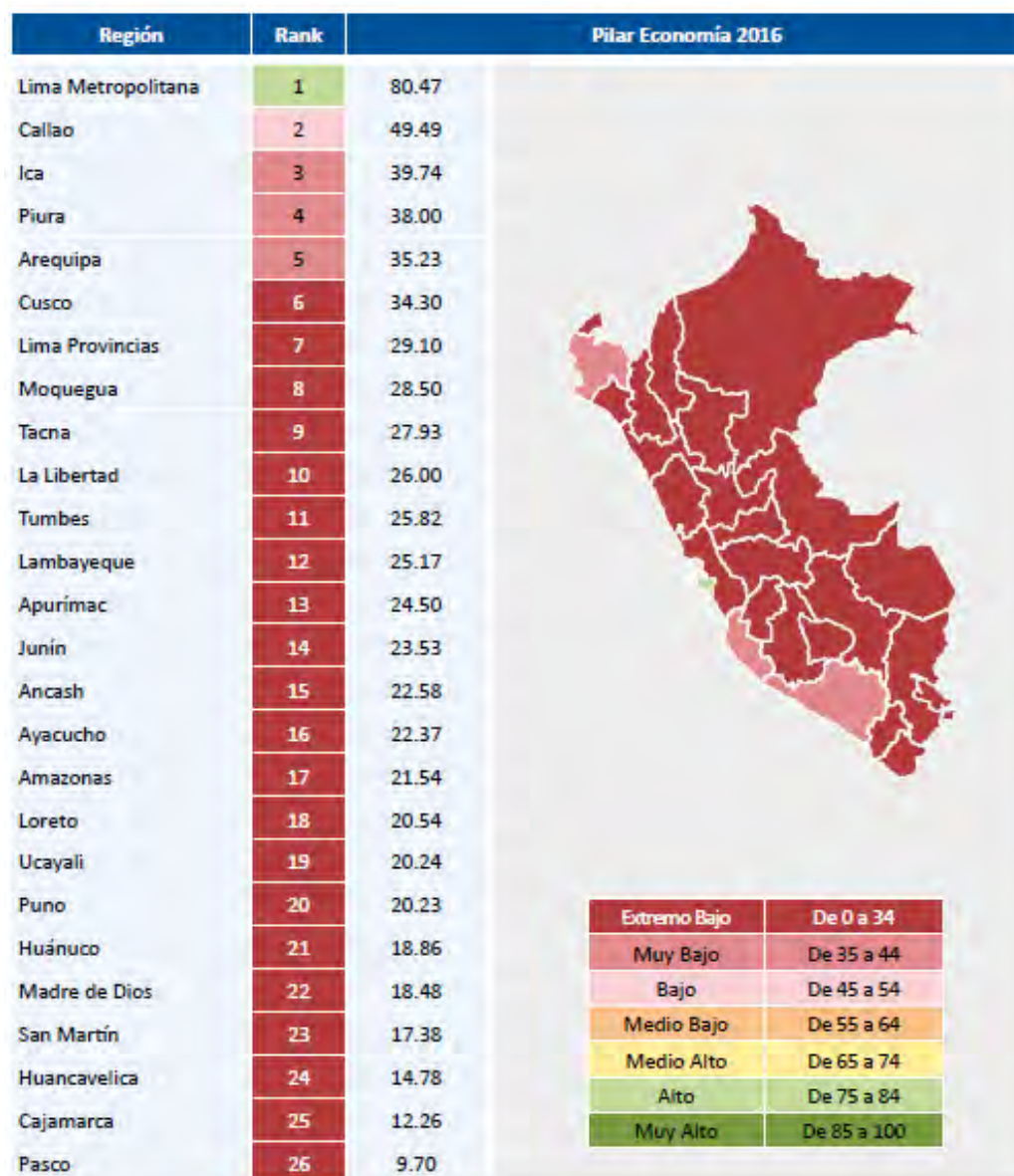


Figura 5. Pilar Economía
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

En la Figura 5, se observa que la Región Amazonas se encuentra en la posición 17, con un puntaje de 21.54 que la ubica en la categoría "extremo bajo". Este pilar considera aspectos como capacidad de la Región para lograr un crecimiento sostenido, capacidad para generar empleo e integrarse con el mundo a través de las exportaciones. Esto pone en

evidencia aspectos en los que la Región debe enfocarse con miras a aprovechar la demanda internacional de sus principales productos como café y cacao.

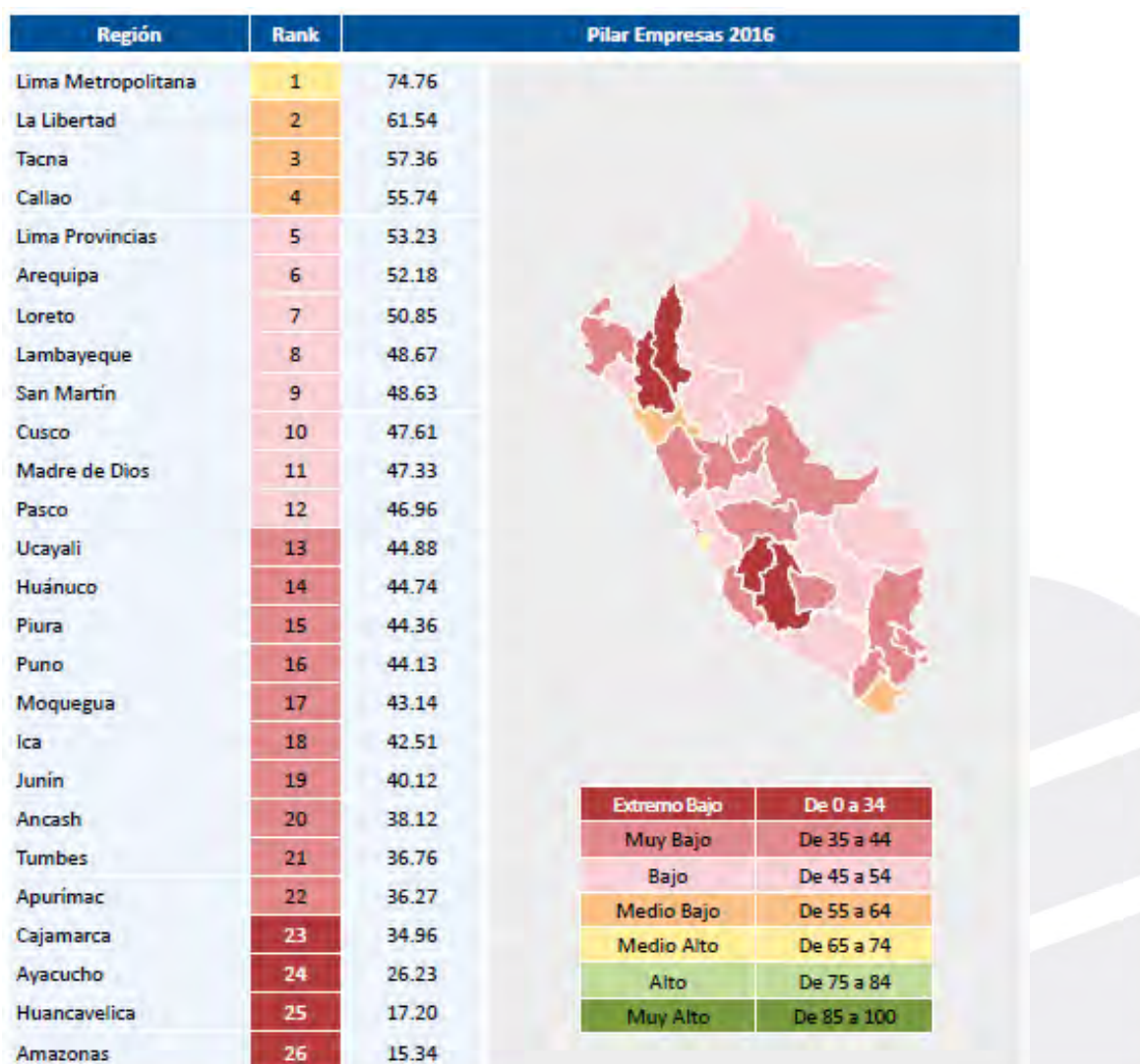


Figura 6. Pilar Empresas
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

En la Figura 6, se observa que la Región Amazonas se ubica en la última posición. Este pilar se miden factores como productividad, ambiente de los negocios, habilidades gerenciales, innovación y generación de empleo. Cabe mencionar que la última posición de Amazonas con un puntaje de 15.34 es incluso menor al obtenido el año anterior, lo que impacta entre otros aspectos en la productividad agrícola, principal actividad económica de la Región.

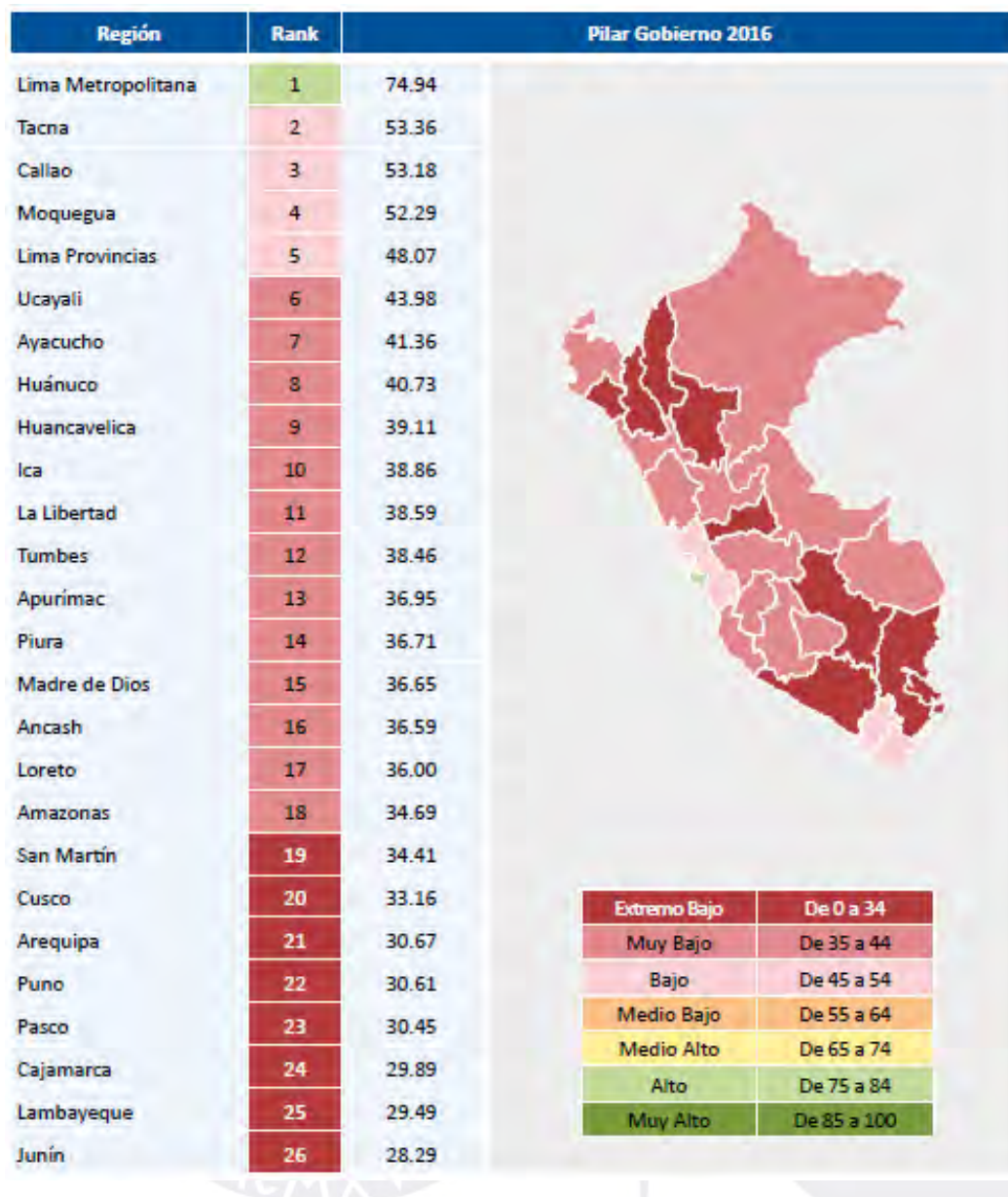


Figura 7. Pilar Gobierno
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

En la Figura 7, se consideran los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto, y la seguridad y percepción de justicia en la población. Con respecto a este pilar Amazonas tiene una calificación de 34.69. En este aspecto si bien Amazonas no se encuentra en la última categoría, su calificación "muy bajo" sigue mostrando una importante debilidad en la Región, así como un resultado peor al de los dos últimos años anteriores.

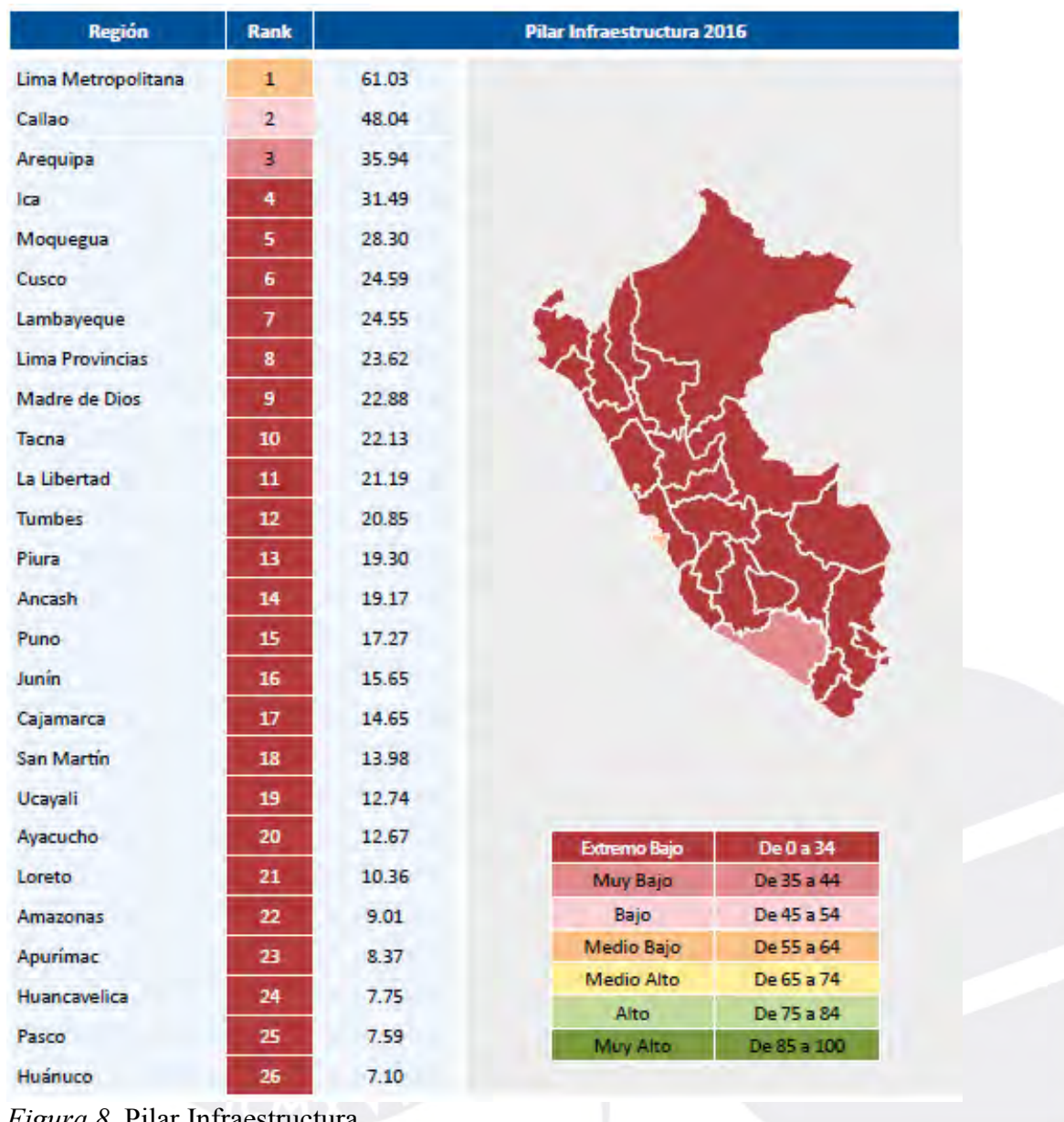


Figura 8. Pilar Infraestructura
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

En la Figura 8, se mide la capacidad de la Región para generar energía, su red vial, de transportes, infraestructura para turismo y red de comunicaciones. Amazonas se ubica en el puesto 22 con un puntaje de 9.01 y una calificación "Extremo bajo". Este es el pilar en el que la Región muestra unos de los resultados más bajos y representa una de sus principales debilidades ya que la limitada infraestructura tiene impacto en sus principales actividades económicas como son la exportación de café, cacao y turismo.

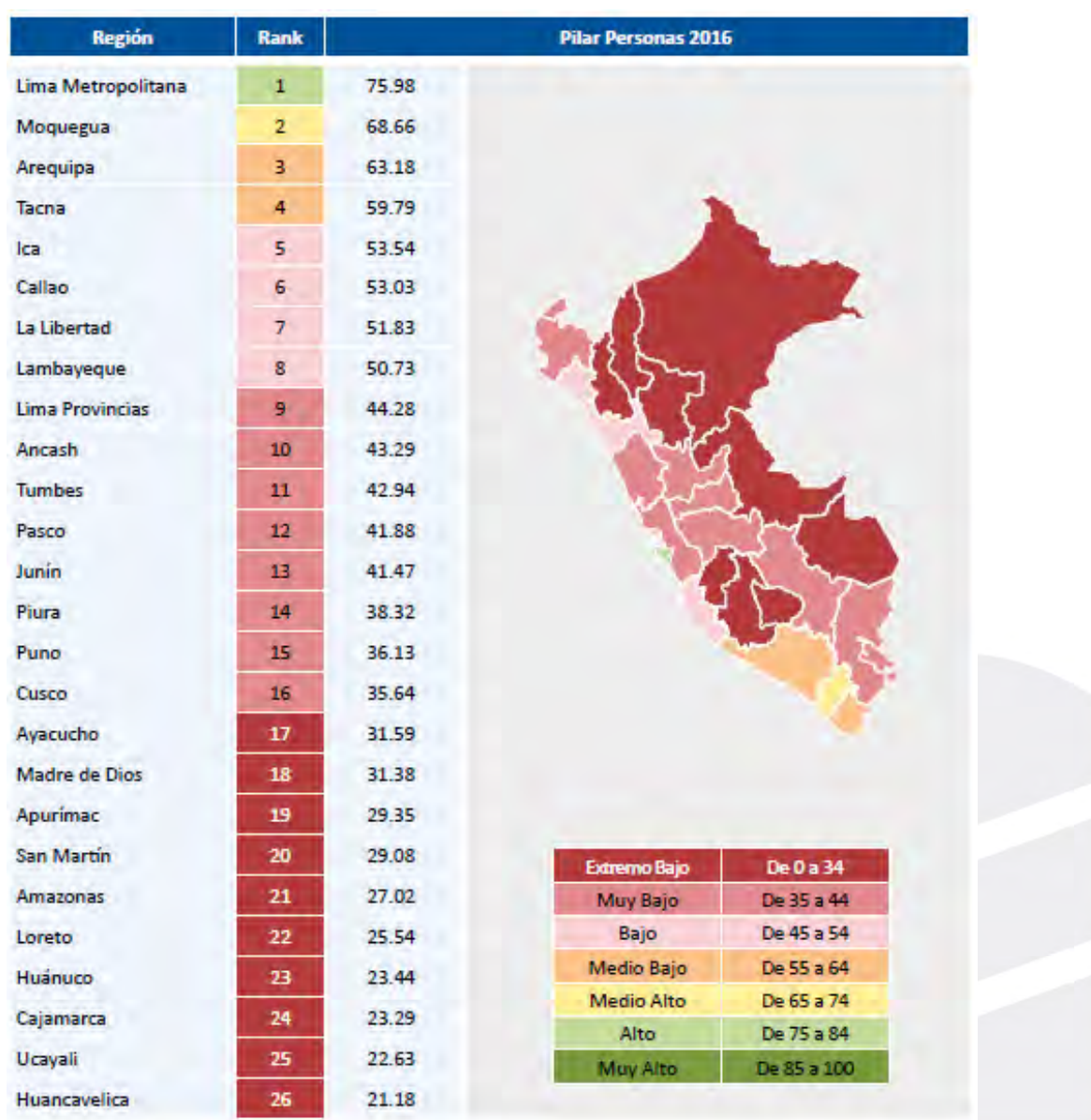


Figura 9. Pilar Personas
Tomado de ICRP de CENTRUM (2016)

En la Figura 9, se analiza la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, formación laboral y acceso a servicios de salud. Amazonas se ubica en el puesto 21 con un puntaje de 27.02 y una calificación "Extremo bajo". Los resultados de este pilar muestran otra debilidad importante de la Región, la calificación de la mano de obra, lo cual impacta directamente en su productividad y en la posibilidad de acceso a empleos de calidad.

Por otro lado, en la Figura 10, se muestran los Principales Indicadores de Desarrollo Social de Amazonas comprendidos entre el 2009 y 2015. Se observan algunos aspectos en los cuales la Región Amazonas muestra mejores resultados, por ejemplo, reducción de hogares con necesidades básicas insatisfechas, en el 2009 era de 47.3% la población con al menos una necesidad básica insatisfecha, para el 2015 esta tasa se vio reducida a un 37.2%. Asimismo, ha habido un incremento en la cantidad de hogares con al menos un miembro beneficiado por los programas sociales de alimentación, siendo 47.8% en el 2009 y 52.3% en el 2015. Sin embargo, los resultados de la Región continúan siendo críticos, impactando de forma significativa en la competitividad de la región.

Amazonas: Principales Indicadores Sociales 2009 - 2015



Variables y/o Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
DESARROLLO SOCIAL							
Pobreza monetaria							
Incidencia de la pobreza total por intervalos de confianza							
Limite superior	57,4	50,9	42,8	41,2	53,3	53,1	51,7
Limite inferior	53,0	46,7	37,4	36,5	47,8	47,5	44,7
Incidencia de la pobreza extrema por intervalos de confianza							
Limite superior	24,1	21,7	16,6	14,2	15,5	13,9	12,3
Limite inferior	19,9	18,3	12,9	11,2	12,2	10,9	8,8
Necesidades Básicas Insatisfechas							
Población con al menos una necesidad básica insatisfecha (Porcentaje respecto del total de población)	47,3	47,6	40,7	37,5	39,0	42,1	37,2
Población con dos o más necesidades básicas insatisfechas (Porcentaje respecto del total de población)	19,1	17,8	15,7	13,3	15,7	17,8	13,4
Población en viviendas con características físicas inadecuadas	25,0	23,4	22,9	23,2	27,3	25,0	22,5
Población en viviendas con hacinamiento	27,9	24,8	21,2	19,9	20,6	24,1	18,0
Población en viviendas sin servicios higiénicos	14,3	18,4	12,9	9,2	7,5	12,7	11,1
Población en hogares con niños que no asisten a la escuela	1,4	3,2	2,5	1,2	1,4	0,9	0,2
Población en hogares con alta dependencia económica	1,4	1,9	1,4	0,8	0,9	1,5	1,6
Programas sociales							
Hogares con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (Porcentaje respecto del total de hogares)	47,8	51,4	50,2	48,7	40,4	49,3	52,3
Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (Porcentaje respecto del total de hogares pobres)	62,9	69,9	67,8	65,9	58,9	68,4	68,8
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Inmunizaciones (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	47,7	55,9	48,6	54,7	55,3	52,4	55,9
Población menor de 3 años de edad beneficiaria del Programa Social de Control de Crecimiento del Niño Sano (Porcentaje respecto de la población menor de 3 años)	71,9	74,9	84,2	79,3	78,5	81,5	88,4
Beneficiarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma							
Escuelas beneficiadas (Número)	-	-	-	-	1 805	2 402	2 360
Usuarios beneficiados (Número)	-	-	-	-	84 124	101 800	100 767
Población beneficiaria del Programa Beca 18	-	-	-	116	209	522	850
Beneficiarios del Programa JUNTOS (Número)							
Distritos	12	12	12	22	67	67	68
Gestantes beneficiarias	203	306	233	1 032	682	919	727
Hogares beneficiarios	8 346	10 178	9 993	18 140	29 863	35 289	35 563
Beneficiarios del Programa Pensión 65 (Número)							
Distritos	-	-	-	84	84	84	84
Usuarios 15/	-	-	-	6 012	7 642	10 425	12 044
Pacientes discapacitados atendidos en el Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" (Número)							
	21	23	14	11	9	19	37

Figura 10. Principales Indicadores Sociales de Amazonas, 2009-2015
Tomado de INEI (2016)

1.2. Conclusiones

La Región Amazonas cuenta con condiciones climáticas y de suelo que permiten el cultivo de una gran variedad de productos con mucho potencial como el café y el cacao, asimismo, cuenta con atractivos turísticos que le conceden potencial para convertirse en uno de los principales destinos a nivel nacional. Sin embargo, es importante desarrollar una estrategia para aprovechar al máximo su potencial; por un lado, las limitaciones de suelo disponible para la actividad agropecuaria hacen necesario mejorar su productividad, y la poca

visibilidad como destino turístico, sobre todo en lo que respecta a turistas extranjeros, demandan un trabajo intensivo en promoción e infraestructura. Es decir, tanto la agricultura como el turismo, guiados de formas eficiente pueden ayudar a emplear al 1.4% de la población de Amazonas que se encuentra desempleada y principalmente a mejorar la calidad de empleo del 65.7% en condición de subempleo. De esta forma se puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus pobladores y los indicadores de progreso social en aspectos críticos como nutrición, asistencia médica, educación de calidad, entre otros.

Finalmente, con respecto al Índice de Competitividad Regional en el Perú (ICRP), se observa que la Región Amazonas se encuentra en una situación crítica en aquellos aspectos que impactan en su competitividad, observándose incluso resultados que la colocan en una posición peor a la de años anteriores. Por otro lado, con respecto al Desarrollo Social, en lo que respecta al periodo de tiempo entre el 2009 y el 2015, en la Región Amazonas se puede observar algunas mejoras en aspectos como cobertura de necesidades básicas insatisfechas y acceso a beneficios de programas sociales, sin embargo continua crítica en aspectos como pobreza, desnutrición infantil.

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

En este capítulo se presentan la visión, misión, valores y el código de ética propuestos para la Región Amazonas, los cuales son el punto de partida para elección de los objetivos de largo plazo que se buscarán alcanzar con las estrategias derivadas de todo el proceso de planeamiento estratégico a partir de la ya presentada situación actual.

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se planteará la visión, misión, valores y código de ética de la Región Amazonas, con un enfoque estratégico basado en el potencial de la actividad agrícola y turismo. Dichas actividades servirán como herramientas para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo que conviertan a Amazonas en una de las principales regiones productoras de café y cacao y unos de los principales destinos turísticos del Perú.

2.2. Visión

En el 2027 la Región Amazonas será la segunda región con mayor producción de café, la cuarta productora de cacao y el quinto principal destino turístico del Perú. Actualmente la Región Amazonas ocupa el puesto cuatro en producción de café, séptimo en producción de cacao y el puesto 21 en turismo.

2.3. Misión

La Región Amazonas organiza, planifica y conduce el desarrollo social y económico a través de una gestión pública eficiente, comprometida con el bienestar de la población y responsable del cuidado del medio ambiente.

2.4. Valores

Los valores que representan la filosofía de la Región Amazonas son los siguientes:

- Excelencia
- Eficiencia
- Vocación de servicio

- Respeto por el medio ambiente
- Respeto por las personas
- Responsabilidad
- Honestidad
- Integridad

2.5. Código de Ética

Los principios que rigen la conducta de la región Amazonas y que reafirman los valores organizacionales son los siguientes:

- Integridad y honestidad; la forma de conducta dentro de la organización debe estar orientada a merecer el respeto y la confianza, entre sus miembros y con todos los actores involucrados; manteniendo una actitud de apertura hacia la rendición de cuentas y visibilidad de la información.
- Respeto y responsabilidad; cualquier actividad debe tener en cuenta el cuidado del medio ambiente y considerar al recurso humano como elemento fundamental para alcanzar todos sus objetivos; todo miembro de la organización debe hacerse responsable de su trabajo, acciones y compromisos, tanto con clientes internos como externos.
- Las acciones de todos los miembros de la organización deben ser guiadas por una clara vocación de servicio, desterrando cualquier tipo de interés personal que se contraponga al correcto desempeño de sus funciones.
- Todas las iniciativas y esfuerzos de los miembros de la organización deben estar orientados a alcanzar resultados extraordinarios

2.6. Conclusiones

En un horizonte de tiempo de diez años, el crecimiento económico de la región Amazonas se sostendrá principalmente en los sectores, agro exportación y turismo; la región

habrá alcanzado un nivel de eficiencia y productividad en las industrias del café, cacao y turismo, que le permita generar los ingresos necesarios para que, en forma conjunta con políticas de desarrollo social, eleven la calidad de vida de sus habitantes a un nivel superior y conviertan a la región en un modelo de rentabilidad y sostenibilidad a nivel nacional.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analiza el entorno para determinar en qué forma este influye en la Región Amazonas. Aspectos como los intereses que orientan la toma de decisiones y que ocupan un lugar de importancia en la agenda del país, así como las características del sector, de la población, sus necesidades, fuentes de ingresos, entre otros, deben ser tomados en cuenta al momento de determinar las estrategias a implementar. Asimismo, permitirá identificar los factores clave para alcanzar los objetivos planteados, y condiciones que puedan significar oportunidades o amenazas, y en qué medida la Región está en capacidad de aprovecharlas o hacerles frente, respectivamente. Finalmente, determinaremos quiénes son los principales competidores de la Región Amazonas, considerando los sectores en los que se enfocará, y comparando aquellos factores considerados clave de éxito para alcanzar la visión.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) existen seis ejes principales sobre los cuales giran los intereses nacionales:

Eje 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Se espera que todos los ciudadanos, sin excepción alguna, tengan acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente; asimismo, reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema (CEPLAN, 2011).

Eje 2: Igualdad de oportunidad para todos y acceso a los servicios básicos. Todos los ciudadanos deben tener acceso a servicios básicos de calidad, como educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana (CEPLAN, 2011)

Eje 3: Estado democrático y descentralizado. Reducir el crecimiento del sector público, sobre todo en la capital del país, promoviendo la descentralización y el desarrollo

de las demás regiones. Un estado descentralizado y con criterios de eficiencia y gobernabilidad, podrá anticiparse y enfrentar fenómenos subversivos, concretar y dirigir mejor las políticas de desarrollo de zonas de frontera, acciones político-diplomáticas y estrategias de defensa nacional (CEPLAN, 2011)

Eje 4: Economía competitiva y con altos niveles de productividad. Una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Reducción del subempleo, desempleo y la tasa de informalidad laboral, mejorar la recaudación tributaria y lograr una economía inclusiva que genere bienestar a toda la población (CEPLAN, 2011)

Eje 5: Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Es indispensable generar estrategias para reducir o erradicar las brechas de recursos y capacidades entre las diferentes regiones, desarrollando una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público. Actualmente Lima concentra el 52.6% del valor agregado bruto (VAB) nacional, asimismo, la costa concentra el 27.3%, la sierra el 14.9% y la selva el 5.2% (CEPLAN, 2011)

Eje 6: Aprovechamiento sostenible de recursos naturales y biodiversidad. Los recursos naturales juegan un papel estratégico en el sostenimiento de la economía y la satisfacción de las necesidades de la población, al permitir el desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios, tanto para el mercado interno como externo. El Perú se encuentra entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad de especies de flora y fauna, y ecosistemas continentales y marítimos (CEPLAN, 2011).

Tabla 4.

Matriz de Interese Nacionales

Interés	Supervivencia (Critico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.		EE. UU. Europa		*Venezuela *Cuba
2. Igualdad de oportunidad para todos y acceso a los servicios básicos.				
3. Estado democrático y descentralizado.		EE. UU.		*Venezuela *Cuba
4. Economía competitiva y con altos niveles de productividad.		China EE. UU.	Chile	
5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.			Brasil	
6. aprovechamiento sostenible de recursos naturales y biodiversidad.		EE. UU.		

Nota. Se ha identificado con * los países con intereses opuestos al interés nacional.

3.1.2. Potencial nacional

Los elementos del potencial nacional son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, (f) organizacional y (f) militar.

La estructura poblacional (lo demográfico). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) al 30 de diciembre de 2016, en el Perú habían 31'488, 625 habitantes, siendo la proporción entre mujeres y hombres bastante equilibrada. Por otro lado, la población rural ha venido disminuyendo paulatinamente en todos los censos, pasando de 64.6% en 1940 a 24% en 2007, asimismo, se estima que la población urbana en el año 2015 representaba el 76.7% del total. Estas cifras resultan coherentes con las migraciones observadas, que pueden explicarse parcialmente por los pobres resultados de los indicadores socioeconómicos en el sector rural cuando se les compara con los del área urbana

Las comunidades urbanas de la costa se han beneficiado mucho más del crecimiento económico reciente, que las poblaciones rurales, serranas y amazónicas (Central Intelligence Agency [CIA], 2017). En relación con la pobreza, bordea el 30% a nivel nacional, mientras que en el sector rural llega a casi 55%. Esta información resulta relevante pues de mantenerse la tendencia de las migraciones desde regiones pobres, existirá una menor disponibilidad de mano de obra, calificada y no calificada, en las zonas más pobres del país, afectando negativamente cualquier iniciativa de desarrollo productivo.

El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico). El Perú se ubica en la costa occidental de América del Sur, limitando con el Océano Pacífico entre Chile y Ecuador. Su área total es de 1'285,216 km² de los cuales 1'279,996 km² corresponden a la superficie terrestre. De esta forma el Perú resulta ser el país número 21 del mundo en cuanto a tamaño. Su frontera mide en total 7,062 km la cual comparte con Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador. Su clima es muy variado (dependiendo del área geográfica, puede ser tropical, seco, templado o frío) lo cual favorece una gran diversidad de cultivos. Aproximadamente el 18.8% de su superficie es dedicada a la agricultura, sus principales recursos naturales son el cobre, plata, oro, petróleo, madera, pescado, hierro, carbón, fosfatos, energía hidroeléctrica y gas natural (CIA, 2017).

El material estratégico (lo económico). La moneda oficial en el Perú es el Nuevo Sol. En general se puede afirmar que la economía peruana es un reflejo de su variada topografía; una amplia gama de recursos mineros puede encontrarse tanto en la Costa como en la Sierra, siendo el Perú el segundo productor mundial de cobre y plata. Entre el 2009 y 2013 el Perú logró un importante crecimiento anual del PBI de 5.6%, manteniendo a su vez un tipo de cambio y tasas inflacionarias estables. Sin embargo, la caída del precio de los minerales impactó negativamente el crecimiento nacional a partir del 2014, lo que ponen en evidencia

la debilidad de la economía peruana en relación con la excesiva dependencia del precio de los minerales (CIA, 2017).

El desarrollo tecnológico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2017) señaló, en base a información sobre investigación y desarrollo (I&D) recabada hasta el año 2015, se observa que Perú continúa rezagado y estancado con respecto a sus pares de la región y mucho más con respecto a economías avanzadas. Perú invierte en I&D sólo el 0.08% del PBI, mientras que en la Alianza del Pacífico (excluyendo el Perú) este valor asciende a 0.38% del PBI y en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es 2.38% del PBI. Asimismo, otro aspecto relevante es que el 80% de lo invertido en I&D representa gasto corriente, es decir, únicamente el 20% se invierte en equipos e instrumentos. Con respecto a la distribución regional del gasto en I&D, el 67.8% se ejecutó en Lima y Callao, quedando muy poco para las regiones.

Finalmente, de acuerdo con el Índice Global de Competitividad 2016 – 2017 del Foro Económico Mundial (Schwab, 2016) el Perú ocupa el puesto 88 en el pilar de preparación tecnológica y el 119 en el de innovación. Si se tiene en cuenta que a nivel global el Perú se ubica en el puesto 67 del ranking mundial, se refuerza lo afirmado por el CONCYTEC mencionado líneas atrás, ya que incluso en relación con sus pares (en términos económicos) el Perú tiene un importante rezago tecnológico.

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico). El antiguo Perú fue sede de muchas civilizaciones andinas, siendo la más importante el Imperio del Tahuantinsuyo que fue conquistado por los españoles en el Siglo XVI, la Independencia del Perú fue declarada en 1821 siendo en 1824 el año de la expulsión definitiva de los permanentes españoles. A lo largo dos siglos, los gobiernos democráticamente elegidos fueron reemplazados por dictaduras militares, hasta el año 1980 en el que se inicia un nuevo

régimen democrático, luego, en el año 2000 el gobierno autocrático de Alberto Fujimori sería forzado a dejar el poder, y finalmente, a partir del 2001 no se han producido interrupciones de gobiernos fuera del orden constitucional. La histórica debilidad institucional del Perú tiene diversos impactos en la economía, principalmente en cuanto a estabilidad de la inversión privada, existiendo además otros elementos históricos y sociológicos que influyeron en ella. En esa línea explicativa de la inestabilidad del país se puede rescatar lo mencionado por Cotler (2005) quien señaló que, a diferencia de otros países latinoamericanos, en el Perú no hubo una ruptura completa con la herencia colonial luego del proceso de Independencia, lo que ocasionó que no se origine una auténtica burguesía nacional, sino que se replicara el modelo colonial y la dependencia externa; “sistema colonial” que se mantuvo vigente incluso en la segunda mitad del Siglo XX.

La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo). El Perú es una república presidencialista independiente desde el 28 de Julio de 1821 y se rige bajo la Constitución del año 1993, antes de la cual ha habido once constituciones políticas. Actualmente el presidente de la República es Martín Vizcarra Cornejo, quien reemplazó a su antecesor Pedro Pablo Kuczynski Godard, luego de su renuncia, y que debería completar el periodo presidencial hasta el 28 de julio de 2021. El Congreso de la República es unicameral y está conformado por 130 parlamentarios elegidos por el mismo período que el presidente (CIA, 2017).

Administrativamente el Perú está dividido en 24 regiones y dos provincias con regímenes especiales, Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). En los últimos años la amenaza de conflictos bélicos en Sudamérica ha disminuido de manera importante, siendo el último conflicto bélico en el que se vio involucrado el país, en el año 1994 con Ecuador. Las fuerzas armadas de Perú se dividen en tres ramas: El Ejército Peruano, la Marina de Guerra del Perú (que incluye la Infantería Naval y la Guardia Costera)

y la Fuerza Aérea del Perú. En el año 2016 el gasto militar representó el 1.29% del PBI nacional ocupando el puesto 78 de 193 países a nivel mundial. En el Perú el servicio militar no es obligatorio y se da a partir de los 18 años tanto para varones como para mujeres. Finalmente, de acuerdo con el International Maritime Bureau, las aguas territoriales de Perú presentan riesgos de asalto, habiéndose reportado 11 robos armados en el año 2016 a naves comerciales (CIA, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Al analizar los cuatro principios cardinales es posible identificar las oportunidades y amenazas que tiene el Perú dentro de su entorno. Los cuatro principios cardinales son:

Influencia de terceras partes. De acuerdo con el MINCETUR (2017a) el Perú tiene a la fecha acuerdos comerciales vigentes que facilitan la exportación de sus productos y servicios a los principales mercados, facilitando que estos lleguen a millones de consumidores a nivel mundial, por otro lado, recibe productos y servicios, producidos en dichos países. Está suscrito a organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), que rige el comercio entre países y es quien determina el marco de la política comercial y las negociaciones comerciales internacionales entre países; Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), cuyo trabajo gira en torno al fortalecimiento de capacidades, intercambio de experiencias y proyectos de cooperación, que buscan el crecimiento económico y bienestar de todos sus miembros (MINCETUR, 2017a). Asimismo, forma parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) que buscan fomentar la creación de oportunidades de trabajo digno y una adecuada protección social, a través de políticas centradas en el empleo (OIT, 2017).

Por otro lado, el Gobierno Peruano ha firmado una serie de acuerdos que buscan impulsar la transición hacia una economía verde y hacer frente al grave problema del cambio climático a nivel mundial. El Ministerio del Ambiente (MINAM), los representantes de los

principales bancos del Perú, agrupados en la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF) y Agro banco; buscan consolidar esfuerzos para la preservación ambiental y el uso sostenible de recursos naturales, así como apoyar proyectos que reduzcan las emisiones (Ministerio del Ambiente [MINAM, 2017]). Es decir, a pesar de encontrarse en una etapa incipiente, el Perú se suma a la tendencia a nivel mundial por el cuidado de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente, objetivo al que debería alinearse cualquier estrategia o iniciativa a implementarse.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo con Aguirre (2002) el Perú ha sido testigo de cambios importantes en el aspecto social y económico los últimos 25 años. A partir de 1968 y hasta 1980 el gobierno militar de Velazco Alvarado realizó una serie de reformas, siendo la de mayor repercusión la Reforma Agraria, que buscaba poner fin a muchos años de luchas campesinas, invasiones de tierra y movilizaciones populares, pero que finalmente originó un retroceso en diferentes ámbitos, principalmente el económico. A partir de 1980 se instauró nuevamente el régimen democrático y al final de esa década, se vivió un contexto de desprestigio de las ideologías socialistas a nivel mundial y en el caso del Perú, también de la izquierda, a causa del senderismo (Aguirre, 2002).

En la década de 1990 empezó el proceso de apertura comercial, con el objetivo de reinsertar al país en el sistema financiero internacional y lograr estabilidad macroeconómica, a través de la liberalización de aranceles y la firma de tratados de libre comercio. Se eliminaron los subsidios del gobierno y se sinceraron los precios de diversos bienes de consumo, se incentivó el cese de trabajadores estatales y se inició un programa de privatización de empresas públicas. Se produjo el "autogolpe" y fueron capturados los principales líderes terroristas del Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) y Sendero Luminoso (SL), lo que contribuyó a su derrota.

Durante estos años la pobreza extrema se incrementó, siendo los sectores populares los más afectados, pese a los programas asistenciales que buscaban paliar y disimular dicha situación (Quiroz, 2014). Los últimos años en el Perú han sido de relativa estabilidad política y económica, observándose un crecimiento económico sin precedentes hasta el 2008, frenado por la crisis financiera de ese año y la dependencia de nuestra economía en la exportación de materias primas. A partir del 2008 se observa un crecimiento moderado y constante, presentándose retos importantes en temas de inclusión, reducción de la pobreza, medio ambiente y desarrollo sostenible (CEPLAN, 2011).

Contrabalance de intereses. El Perú y los países de América del Norte, América Central y el Caribe, Europa, Asia y Oceanía, comparten intereses como, la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado, lucha contra el crimen organizado, el narcotráfico y la conservación del medio ambiente. Con respecto a América del Sur, comparte además del espacio geográfico, Un pasado cultural común y enfrentan tanto los mismos desafíos como oportunidades, producto de la globalización. Asimismo, a través de la Dirección General de Soberanía Límites y Asuntos Antárticos, resguarda los intereses del país en materia de delimitación de su espacio, aéreo, terrestre y marítimo (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRREE], 2017).

Conservación de los enemigos. Perú mantiene a la fecha relaciones diplomáticas con casi la totalidad de los países de la comunidad internacional, lo que significa, de ambas partes, el respeto por la soberanía nacional, en cuanto a su espacio aéreo, terrestre y marítimo (MRREE, 2017). Los países con los que Perú ha tenido a lo largo de su historia conflictos limítrofes son, Colombia, Brasil, Chile y Ecuador, sin embargo, en todos los casos se llegó a acuerdos sobre la delimitación geográfica de sus respectivos territorios y actualmente la relación de Perú con dichos países es de mutuo respeto y cooperación. El conflicto bélico más

reciente fue con Ecuador en 1994, posteriormente se firmó un tratado de paz en 1998 (MREE, 2017).

3.1.4. Influencia del análisis en Amazonas.

Existen factores que influyen tanto positiva como negativamente en la Región Amazonas. Muchas falencias del país, como la falta de infraestructura adecuada y la escasa investigación en tecnología se observan en todas las regiones y Amazonas no es la excepción. Por otro lado, la gran variedad de climas y la existencia de tierras adecuadas para el cultivo son favorables al desarrollo agrícola y deben ser aprovechadas por cualquier planeamiento estratégico regional. Asimismo, existe la ventaja de una estructura demográfica balanceada (no se observan aún los problemas de poblaciones envejecidas como economías más desarrolladas); los acuerdos comerciales vigentes, un régimen democrático y haber superado la violencia terrorista, deben aprovecharse para plantear estrategias que permitan el desarrollo de la región tomando ventaja de sus principales oportunidades y fortalezas.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Según el Foro Económico Mundial, la capacidad de la mayoría de los pilares que conforman el análisis de competitividad del Perú se ha ido deteriorando desde el año 2013, donde se ubicaba en la posición 61, perdiendo once posiciones en los últimos cuatro años y ubicándose en el puesto 72 del ranking de competitividad a nivel mundial, en el año 2017. En efecto, se registra retroceso en los siguientes pilares: Institucional, Estabilidad Macroeconómica, Educación Superior, Eficiencia del Mercado de Bienes, Eficiencia del Mercado Laboral, Desarrollo del Mercado Financiero y sofisticación de Negocios. Por otro lado, se muestra un ligero incremento competitivo en los pilares de Infraestructura, Salud y Educación Primaria, Preparación Tecnológica e Innovación, a pesar de ello, aún son muy insuficientes para el desarrollo competitivo del país. Con respecto al pilar de Tamaño de

Mercado no se muestra variación en su nivel de competitividad. Asimismo, los indicadores de cada pilar de competitividad en el Perú manifestaron un retroceso importante en el año 2017, en los aspectos de Derechos de Propiedad, protección a la propiedad intelectual, confianza pública en los políticos, sobornos y pagos irregulares, independencia del poder judicial y favoritismo en las decisiones de funcionarios del gobierno (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

Al realizar un análisis de cada pilar de competitividad del Perú, se puede apreciar lo siguiente. En Infraestructura, a pesar de haber obtenido un ligero aumento en el año 2017, la calidad y cantidad de infraestructura y conectividad son muy bajas, constituyendo así un importante obstáculo para los negocios. En Estabilidad Macroeconómica, si bien se ha retrocedido desde el año 2013 hasta el año 2017, es el segundo pilar de mayor puntaje obtenido en el 2017 y estamos por encima de países como Reino Unido, Bélgica, España, Canadá, Finlandia, etc.; debido principalmente a la Deuda del gobierno general y calificación crediticia del país. El pilar de Salud y Educación Primaria se ha visto afectada fundamentalmente por los frecuentes casos de tuberculosis y la baja calidad de enseñanza en educación primaria. En el pilar de Alta Educación y Capacitación, se muestra grandes deficiencias en matrícula bruta en educación superior, calidad del sistema educativo (uno de los más bajos del mundo), calidad de las escuelas de negocios y nivel de capacitación del personal. La eficiencia en el Mercado de Bienes también presentó retroceso debido a la prevalencia de propiedad extranjera, carga de los procedimientos aduaneros, grado de orientación al usuario y sofisticación del cliente. La competitividad del Mercado Laboral sustenta su contracción en aspectos como cooperación y relaciones empleador - trabajador, flexibilidad en la asignación de los salarios, efecto de los impuestos para incentivar el empleo, capacidad de atracción y retención de talento. El pilar Desarrollo de Mercados Financieros se ha reducido básicamente por la accesibilidad de servicios financieros,

financiamiento a través de los mercados locales de capital, facilidad de acceso a los préstamos, disponibilidad de capital de riesgo y regulación de las bolsas de valores. En Preparación Tecnológica, el mercado peruano registró un ligero avance en el último año, sin embargo, todavía se manifiesta rezago en la mayoría de los indicadores de este pilar. Y finalmente, el pilar de Sofisticación de Negocios, reflejó un retroceso, originado fundamentalmente por las reducción en cantidad y calidad de proveedores locales, grado del marketing y disposición a delegar autoridad; asimismo, existen otras variables principales como: baja capacidad de innovación, reducida calidad de las instituciones de investigación científica, insuficiente colaboración universidad-empresas en investigación y desarrollo, falta de disponibilidad de ingenieros y científicos, y la reducida adquisición por parte del Gobierno de productos avanzados de tecnología (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El grado de sofisticación del consumidor peruano ha ido incrementando en los últimos años; también se observan iniciativas en regulación ambiental y protección al consumidor, sin embargo, no existen mecanismos eficaces para su cumplimiento. El crecimiento económico ha impulsado la aparición de una nueva clase media con acceso al crédito y un mayor nivel de exigencia e información sobre productos, marcas y calidad. Por otro lado, el sector informal representa más del 60% de la economía, y actúa fuera de cualquier tipo de regulación o protección (Porter, 2010).

Por otro lado, respecto al consumo o la demanda en sí, tanto de café como de cacao, según Lozano (2017), el consumo de chocolate en el país es uno de los más bajos del mundo, en el Perú el consumo per cápita de chocolate es de 500 gramos, sin embargo, en países como Bélgica y Europa, se consume ocho y diez kilos al año respectivamente. Jorge Álvarez, oficial del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, citado por Lozano, 2017) mencionó que el Perú posee uno de los mejores chocolates del mundo, sin embargo, no

lo consumimos y muchos no lo conocemos, no existe una cultura de consumo ni se sabe lo que hay detrás de este producto, es decir, todo el proceso de producción del cacao hecho por manos de las comunidades. En lo que respecta al consumo de café, según Gestión (2015) el consumo per cápita de café a nivel nacional es de sólo 650 gramos, cantidad que se encuentra muy lejos de alcanzar los niveles de consumo per cápita de países cafetaleros como Colombia y Brasil, que tienen un consumo per cápita de 6.5 kilogramos y Europa que llega hasta los 8 kilogramos.

Por otro lado, respecto a la demanda del mercado internacional, Gestión (2017) señaló que las exportaciones de cacao en el 2016 llegaron a un monto de US\$ 288 millones y estimaron que para el 2017 las exportaciones de cacao alcanzarían los US\$ 300 millones. Por el lado del café, en el 2016 las exportaciones alcanzaron los US\$ 756 millones y se estimó que para el 2017 las exportaciones alcanzarían los US\$ 800 millones. Sin embargo, Manero (citado por Gestión, 2017) mencionó que se debe impulsar o fomentar el consumo de cacao en el mercado y también señaló que para impulsar el desarrollo del sector cafetalero en el país es necesario tomar ciertas acciones, como la ejecución del Plan Nacional de Renovación Cafetalera, el Consejo Nacional del Café, fortalecer las cooperativas cafetaleras, lanzamiento de campañas que promuevan el consumo del café, entre otras medidas. Si bien las exportaciones suman grandes cifras, hay que fomentar el consumo interno tanto de café como de cacao.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Perú incentiva la inversión extranjera, con lo cual las empresas locales se ven en la necesidad de destacar no sólo con respecto a sus pares, sino con empresas de diferentes partes del mundo. En el ranking Doing Business 2017 el Perú a nivel de Sudamérica se encuentra entre los tres primeros países con mayor facilidad para hacer negocios. A nivel mundial su posición es la 54 de 190 países. Los aspectos considerados para esta clasificación, están

relacionados a la promoción y garantías a la inversión extranjera, la facilidad de trámites y permisos para que extranjeros puedan competir en el Perú y la facilidad para obtener los recursos necesarios para poder operar (Proinversión, 2018).

Con respecto a los aranceles, el régimen general contempla el pago de derechos a la importación de hasta 11%. Sin embargo existen incentivos con los que es posible recuperar de forma total o parcial los impuestos derivados de dicha importación, e incluso Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV). Tal es el caso del Drawback, para empresas que requieren importar materia prima; la delimitación de Zonas Especiales de Desarrollo (ZED), para el ingreso y salida de mercadería; y la Zona Franca de Tacna (Proinversión, 2018).

En el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) identifica y sanciona conductas anticompetitivas, como concertación de precios, prácticas colusorias, abuso de posición de dominio, dumping, y barreras comerciales no arancelarias (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual [INDECOPI, 2018]). Sin embargo, no existe en el país una ley que regule las fusiones y concentraciones; tal es el caso de la reciente compra de Mifarma, BTL y Fasa, por parte del Grupo Intercorp, compra que significó la concentración de más del 80% de las cadenas farmacéuticas. Caso similar ocurre en el mercado de cervezas donde Backus tiene más del 90% del mercado (La República, 2018). Los casos antes mencionados ponen en evidencia la posición de dominio de algunas empresas en el mercado, con lo cual estarían en capacidad de ejercer abuso de esta posición y tener control sobre los precios.

De acuerdo al Índice de Creatividad 2015, considerando variables como, inversión en investigación y desarrollo, y número de patentes registradas, Perú se ubica en el puesto 62 de 139 países (Florida, Mellander & King, 2015). Esta posición a nivel mundial guarda relación con la poca eficiencia y productividad que caracteriza a muchas de las actividades

económicas en el Perú. Finalmente, con respecto a la diversidad de la oferta de productos en el mercado peruano, y tomando como referencia la composición de las exportaciones, se observa que el 55% corresponde a minerales, es decir productos sin mayor valor agregado. La segunda mayor participación, con bastante diferencia, es la de productos agrícolas con 13% (INEI, 2018).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de proveedores e industrias de apoyo es mínima, en el caso de las industrias dedicadas a la exportación, su oferta exportable se concentrada principalmente en materias primas y otros productos sin mayor valor agregado, con limitada integración con la economía local y poca actividad industrial. La producción local de maquinaria, equipos y servicios es muy incipiente, por lo que la mayoría de estos productos y servicios son importados. Asimismo, no existe apoyo del gobierno para impulsar el desarrollo de clúster (Porter, 2010, 12 de noviembre).

Porter (2009) destacó la importancia que existan proveedores en la industria nacional, competitivos y con presencia a nivel internacional, por la calidad de sus recursos, costos, tiempos de entrega, entre otros. La proximidad y fluidez de información de calidad entre proveedores y usuarios, propicia espacios para la innovación y mejora continua, también permite replicar buenas prácticas y atraer a nuevos competidores con diferentes enfoques, que finalmente enriquecerán el desempeño del sector. El Perú se caracteriza por ser fuente de materias primas, sin embargo, lejos de aprovechar esta ventaja natural y desarrollar industrias para transformar dichos recursos, estos son exportados, transformados en el extranjero y devueltos al país como bienes finales con un valor mucho mayor.

Castro, Vásquez y Vega (2015) propusieron ciertos indicadores para evaluar el factor Industrias Relacionadas y de Apoyo Nacional e Internacional para medir la competitividad, basándose en el modelo del Diamante de Porter y en el denominando Doble Diamante de

Moon, Rugman y Verbeke. Los principales indicadores fueron: abonados a banda ancha, suscripción a teléfonos celulares, acceso a la electricidad, calidad de infraestructura de puertos, calidad de infraestructura global, consumo de electricidad, transporte aéreo de carga, técnicos en I & D, calidad de infraestructura portuaria. Algunos de estos factores son muy relevantes para el caso de regiones que busquen exportar sus productos. En general con respecto a la competitividad global existen muchas instituciones que calculan indicadores de este tipo siendo las más relevantes: el World Economic Forum (WEF) con su índice de Competitividad Global 2017 - 2018, el Institute For Management Development y el Banco Mundial con el índice Doing Business.

Para evaluar todo lo señalado en el párrafo anterior se van a considerar los indicadores del Índice Global de Competitividad 2017 – 2018 en el cual el Perú a manera de referencia (solo interesan para este análisis los factores antes mencionados) se encuentra en el puesto 72 a nivel mundial y viene cayendo continuamente en los últimos años desde el puesto 61 en el año 2012. En infraestructura global se viene recuperando, pero se haya en una posición muy baja (puesto 86 de 137 países) lo cual es grave si se toma en consideración este tipo de factores para las exportaciones. Al revisar más detalladamente este factor se encuentran las mismas deficiencias en carreteras e infraestructura portuaria, mientras que por otro lado la calidad de oferta eléctrica (puesto 62) es uno de los puntos más altos dentro del factor infraestructura (WEF, 2017), aunque aún es insuficiente. Otro factor importante de apoyo a la mayoría de las industrias en general es el desarrollo del mercado financiero (difícilmente un negocio podrá desarrollarse sin financiamiento) en el cual el Perú ocupa el puesto 35. Este resultado, aunque positivo debe ser tomando con mucha precaución pues existen negocios como la pequeña agricultura con un acceso al crédito casi nulo.

3.2.5. Influencia del análisis en Amazonas

Los diversos indicadores mencionados en el análisis demuestran que Perú aún tiene mucho por mejorar en cuanto a competitividad a nivel global; mientras el Diamante de Porter encuentra falencias en diversos aspectos que dificultan el desarrollo de nuevos negocios a nivel nacional. Existen también elementos favorables en el entorno nacional como el acceso al crédito y el equilibrio macroeconómico, pero en general no es fácil iniciar negocios principalmente por trabas burocráticas, problemas regulatorios, insuficiente infraestructura y pobre acceso a alta tecnología. Amazonas dentro de este entorno tiene incluso mayores deficiencias en cuanto a competitividad que redundan en un escaso desarrollo de las industrias locales. Por ello resulta recomendable incrementar los ingresos de sectores ya posicionados y que no requieran de un alto desarrollo tecnológico como la exportación de productos agrícolas: el café y el cacao son buenos ejemplos y tienen la ventaja de ser productos ya reconocidos a nivel internacional.

Un primero paso más accesible dado el potencial actual de Amazonas en el entorno nacional es la de mejorar la competitividad internacional de los productos antes mencionados para incrementar los ingresos y fortalecer las empresas relacionadas. Aunque los clusters y sectores de apoyo sean aún insuficientes los niveles de ingresos alcanzados por estos sectores resultan altos dentro del promedio nacional por lo que deben ser aprovechados y fortalecidos. De acuerdo con Porter la demandad interna de una industria impacta en la competitividad externa de la misma por lo que resulta importante penetrar mercados internos para desarrollar la demanda de productos como el café y el cacao que aún son consumidos en el Perú a un bajo nivel.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

En el caso de Amazonas, el Gobierno Regional, determina que los esfuerzos y recursos deben orientarse a aprovechar la multiculturalidad y multiétnica que caracteriza a la región, mejorar la productividad de la actividad agropecuaria y encaminarse hacia una economía verde (CEPLAN, 2017)). De acuerdo con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP, 2017), cualquier proyecto que involucre un área natural protegida requiere que se establezca un mecanismo de control y sanciones en caso de incumplimiento, lo cual se encuentra dentro de su autonomía. Asimismo, Amazonas alberga a diversos grupos de comunidades indígenas los cuales se identifican con la importancia de preservar su biodiversidad, sin embargo, también existen inconsistencias legales y poca claridad sobre la propiedad de las tierras y el uso de los recursos naturales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007).

Los factores políticos siempre pueden influir positivamente o negativamente en los negocios. La inestabilidad política o la corrupción son amenazas que deben ser tomadas en cuenta en cualquier análisis del entorno.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018), el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2017 fue 2.5%, debajo de lo esperado, debido a una menor recuperación de la inversión al cierre del año. Se estima un crecimiento de 4% para 2018 y 2019, menor a la proyección inicial, 4.2%, principalmente por un menor dinamismo del gasto privado, debido a la disminución de las expectativas de consumidores y empresarios. En contraparte a ello, existe una compensación parcial debido al impacto positivo causado fundamentalmente por el incremento de los precios de los commodities de exportación, así como del incremento del gasto público, por el estímulo fiscal del plan de

reconstrucción por el fenómeno El Niño Costero y los juegos panamericanos. Los principales índices bursátiles han mostrado mejores resultados desde inicios del 2016, confirmando que no existe riesgo de burbuja en el mercado de valores peruano. Se observa incremento en los flujos de capitales hacia países emergentes, principalmente a fondos especializados en renta fija (BCRP, 2017).

El acceso al crédito en el sistema financiero mostró una desaceleración hasta el mes de noviembre 2017, explicado en parte por el menor crecimiento de la actividad económica de los últimos años y mayor ratio de morosidad (BCRP, 2017). La economía a nivel mundial continuará creciendo a tasas moderadas, se registró 3.7% en el 2017, se espera 3.8% en el 2018 y 3.7% en el 2019; en el caso de economías desarrolladas, el crecimiento será 2.3% y 2% en el 2018 y 2019, respectivamente; y en las economías en desarrollo se estima un crecimiento de 4.9 % en el 2018 y 2019. Asimismo, con respecto a la inflación, se prevé un 2% en el 2018 y un porcentaje similar en el 2019 (BCRP, 2018).

La Balanza Comercial tuvo un superávit de \$6.2 mil millones en el año 2017, cifras no observadas desde el año 2012, año en que se obtuvo un superavit de \$6.3 mil millones; de esta manera el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se redujo de 2,7% del PBI en 2016 a 1.3% del PBI en 2017. A fines del 2018 se proyecta un superávit de \$9.9 mil millones y a fines del 2019 \$10.1mil millones (BCRP, 2018). El empleo formal creció en 6.2% en el 2016 con respecto al año anterior, mientras que el empleo informal disminuyó 1.2% en ese mismo periodo, sin embargo, a la fecha el sector informal participa con 19% del PBI nacional; el 73% de los empleos son informales, principalmente en el sector agrícola y sector pesca (INEI, 2017). En el primer trimestre del 2018, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana se ubicó en 8.1% y se estima que existen 420,900 personas que buscan empleo activamente en la capital de la República (INEI,2018).

Del análisis de la Balanza Comercial se puede concluir que el mercado externo sigue mostrándose como una importante fuente de ingresos para el país a través de nuestras exportaciones, a pesar del menor crecimiento esperado. Por ejemplo, con respecto al mercado mundial del café, es sumamente activo y dinámico, moviéndose anualmente miles de millones de dólares en comercio internacional. En ese sentido para el 2018 el United States Department of Agriculture (USDA, 2017a) si bien pronosticó la caída de la producción y exportación mundial, principalmente por parte de Brasil (parcialmente compensada por una producción récord de Vietnam), también se espera un importante aumento del consumo a nivel mundial.

Siendo Perú un importante productor de cacao, es importante mencionar a Morales et al. (2015) quienes indicaron que a nivel mundial existe una brecha entre la oferta y demanda de cacao, déficit que se extendería incluso hasta el 2023. La mayor demanda de este producto se explica principalmente por el fortalecimiento de mercados emergentes como Asia. Con respecto a la producción de cacao, en muchos casos ha sido vinculada a problemas sociales como explotación infantil, desigualdad de género y malas condiciones laborales. Asimismo, existe preocupación de parte de los gobiernos, organismos internacionales, empresas distribuidoras y la sociedad civil, en los principales países consumidores de cacao, por asegurar una provisión sostenible y de alta calidad. Por esta razón, buscan acuerdos de largo plazo e invierten en el desarrollo de nuevas cadenas productivas (Morales et al., 2015).

Tabla 5

Principales países destino del café peruano exportado (en miles de dólares)

País	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	187,425	156,695	175,666	147,435	216,800
Alemania	346,328	243,740	211,553	163,961	193,111
Bélgica	136,966	69,200	82,046	65,873	79,953
Suecia	39,123	36,162	38,702	33,463	40,430
Canadá	36,095	21,756	28,898	33,253	35,233
Corea	30,865	30,960	47,792	31,996	26,781
Italia	25,112	20,222	24,721	11,081	24,505
Reino Unido	19,086	17,721	20,847	16,553	22,805
Francia	22,086	19,109	21,234	16,491	22,468
Colombia	85,708	23,005	8,706	2,939	9,365

Nota: Tomado de United Nations Comtrade Database (2018), *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

En la Tabla 5 se presentan los diez principales países de destino de las exportaciones peruanas de café sin tostar ni descafeinar, habiendo además otros mercados menos significativos. Estados Unidos, Alemania y Bélgica y en general todos los países de la tabla se presentan como importantes demandantes del café peruano lo cual es una clara oportunidad dado el tamaño de dichos mercados y las estimaciones de crecimiento del consumo mundial de café.

Sin embargo, los países mencionados anteriormente no son los únicos importadores mundiales de café. En la Tabla 6 figura como uno de los principales importadores de café a nivel mundial, Japón, Suiza y España; ninguno de los cuales figura como principal destino para el Perú, al ser atendidos de manera muy marginal. Estos países se presentan entonces como potenciales destinos del café amazónico. Otro país que destacar es Finlandia, importante consumidor de café como se verá más adelante, al cual el Perú le ha exportado en promedio (del 2012 al 2016) US\$ 3,280,328 cifra que resulta baja en relación con lo observado en la Tabla 5. Finlandia importó en el año 2016 café por un valor de US\$ 233,165,386

Tabla 6

Principales países importadores de café a nivel mundial (en miles de dólares)

País	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	5,529,736	4,362,119	4,888,415	4,826,276	4,531,647
Alemania	3,895,502	2,897,737	3,214,015	2,766,876	2,715,408
Italia	1,666,905	1,413,123	1,447,211	1,546,180	1,421,692
Japón	1,583,688	1,479,057	1,332,057	1,476,537	1,307,530
Bélgica	1,134,281	894,676	790,239	845,355	743,367
Canadá	672,493	512,726	645,436	624,780	623,385
España	791,777	653,158	695,515	654,580	615,749
Reino Unido	535,965	456,577	496,183	537,804	595,189
Suiza	632,538	540,125	577,592	633,715	534,203
Francia	887,881	697,451	690,379	619,141	533,860

Nota: Tomado de United Nations Comtrade Database (2018), *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

Al igual que en el caso del café, el cacao es demandado (aunque por un valor monetario inferior) por importantes economías en el mundo. En la Tabla 7 se pueden observar los 10 principales destinos del cacao peruano, encontrándose algunas coincidencias con el café: Estados Unidos, Holanda y Bélgica.

Tabla 7

Principales países destino del cacao peruano exportado (en miles de dólares)

País	2012	2013	2014	2015	2016
Holanda	12,754	19,747	39,578	85,215	66,530
Bélgica	12,788	13,258	26,134	32,726	41,659
Canadá	111	2,351	4,724	7,740	17,848
Italia	8,186	11,764	16,467	16,946	14,921
Estados Unidos	4,155	9,327	10,674	9,231	12,352
Corea	7	2	42	3	9,171
Malasia	6,080	2,062	4,853	1,445	8,726
España	4,185	3,735	7,363	8,101	7,105
Estonia	0	0	6,378	9,616	6,770
Colombia	344	164	1,133	468	4,989

Nota: Tomado de United Nations Comtrade Database (2018), *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

Tabla 8

Principales países importadores de cacao a nivel mundial (en miles de dólares)

País	2012	2013	2014	2015	2016
Holanda	1,679,715	1,563,439	1,853,118	2,099,848	2,554,354
E. Unidos	1,033,812	1,149,160	1,354,137	1,469,395	1,327,673
Alemania	1,028,090	805,960	764,841	903,709	1,095,164
Bélgica	596,973	674,929	873,249	831,292	997,110
Malasia	877,531	764,503	916,777	691,990	653,922
Francia	388,030	345,653	436,066	448,082	485,473
España	237,750	260,641	341,003	337,476	350,047
Italia	283,266	247,318	296,394	316,067	312,336
Turquía	243,183	222,428	266,702	263,600	281,924
Singapur	214,987	193,433	269,608	266,317	269,166

Nota: Tomado de United Nations Comtrade Database (2018), *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

De la misma forma, la tabla 8 nos presenta los 10 más grandes importadores de granos de cacao del mundo. Destaca el caso del mercado alemán, tercer importador mundial de cacao en casi todos los años del período analizado; si bien, este no es uno de los principales destinos del cacao peruano, representa un mercado potencial para las exportaciones peruanas de este producto.

Las evidencias de oportunidades comerciales no se limitan a cuadros estadísticos pues Koivula (2011) señaló que existen intereses comerciales por productos peruanos de parte de Finlandia, entre ellos el café y en menor medida el cacao. La oportunidad crece si se tiene en consideración lo indicado por otros autores, Curtet (2015) señaló a Finlandia como uno de los principales consumidores de café del mundo, reforzando la figura de este país como mercado destino para las exportaciones peruanas. La situación es también positiva en Japón donde el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2012) realizó una profunda investigación del mercado japonés del café y determinó que existen importantes nichos de mercado para la exportación de este producto.

Por el lado del turismo, se concluye que existen oportunidades de atraer una mayor cantidad de consumidores del mercado de Estados Unidos, según información estadística del

año 2016 Estados Unidos es el principal mercado del sector turismo peruano, registrando 586,479 arribos internacionales (8% más que en año 2015) lo que representó el 16% del total de arribos al Perú (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2016). Los vacacionistas estadounidenses pernoctaron en promedio 10 noches, con un gasto de \$ 1 631 dólares durante su visita al Perú (PROMPERU, 2016). Amazonas puede enfocar sus esfuerzos en atraer un grupo mayor de estos visitantes cuyos principales puntos de destino son actualmente Lima, Cusco y Puno. Es importante mencionar que las divisas generadas por estadounidenses han crecido en promedio un 13% anual entre los años 2012 y 2016.

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

Los niveles de pobreza y pobreza extrema en Amazonas han disminuido en los últimos años, sin embargo, al 2014 se encuentra entre las cuatro regiones más pobres del país, donde, de cada dos amazonenses, uno es pobre (CEPLAN, 2017). La participación del agro en el PBI departamental ha ido disminuyendo de 56% en 1990 hasta 34% en el 2013, siendo reemplazado por sectores como construcción, comercio y servicios (CEPLAN, 2017). Amazonas posee una gran diversidad cultural y heterogeneidad, de los grupos sociales que conforman las comunidades indígenas, algunas etnias originarias como los Awuajun y Wampis, mantienen sus principales tradiciones y costumbres, a pesar de haber recibido una fuerte influencia de la religión Evangélica y en menor medida de la religión Católica. La presencia del estado ha crecido de forma progresiva, así como la interrelación con personas no nativas, sin embargo, las comunidades campesinas más antiguas, mantienen algunos rasgos de la cultura Chachapoyas (CEPLAN, 2017).

Según lo indicado en el CEPLAN (2017) la demanda global de productos orgánicos está creciendo de forma acelerada desde hace aproximadamente 15 años, y Perú aprovechando el incremento de la demanda internacional de estos productos, es uno de los

principales exportadores de café, plátano, quinua y hortalizas orgánicas. Por otro lado, el Perú es reconocido como un país en el cual los conflictos sociales resultan bastante habituales. En ese sentido la Defensoría del Pueblo (2017) señaló que a diciembre del 2017 existían 169 conflictos sociales sin atenderse y La Región Amazonas no era la excepción, aunque tampoco figuraba entre las regiones más conflictivas (Ancash lidera el ranking con 27 conflictos). De acuerdo con el mismo reporte el 71% de los conflictos tenían un origen medio ambiental

En el análisis de las fuerzas sociales del entorno, resulta particularmente útil analizar el comportamiento de consumidores extranjeros de potenciales países destino de exportaciones de la región. En el caso del consumidor japonés su perfil indica que se preocupa particularmente en su salud, lo cual solo implica mayores gastos directos en salud sino también en alimentación sana, incrementando en los últimos años su consumo de alimentos frescos, empacados cuidadosamente y productos orgánicos (Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2012). Siendo Amazonas productora y exportadora de café y cacao no solo tradicionales sino orgánicos se presenta una importante ventana de oportunidad. La oportunidad se fortalece si se tiene en cuenta las ventajas arancelarias que Japón otorga al Perú desde el año 2012 (MINCETUR, 2015)

De manera análoga a Japón las características del consumidor finlandés brindan una oportunidad para los productos de Amazonas. Koivula (2011) señaló que el consumidor de Finlandia está interesado en productos orgánicos, ecológicos, de comercio justo, saludables y con certificaciones. Además, el café se encuentra entre sus productos predilectos, junto con el cacao peruano, aunque este último en menor proporción.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En general la inversión del Perú en investigación y desarrollo es bastante baja y la Región Amazonas no es la excepción. Si bien Amazonas ocupa el quinto lugar a nivel nacional en cuanto a gasto en investigación y desarrollo (CONCYTEC, 2017), se debe tener

en cuenta que Lima (primer lugar) realizó en el 2015 más del 50% del gasto nacional en este rubro. La baja inversión realizada en la Región Amazonas impacta negativamente en indicadores como el rendimiento de los productos agrícolas o la prevención o contención de plagas como la Roya del café (*Hemileia vastatrix*) como se verá más adelante.

Mientras que en índice global Perú se ubica en el puesto 67 del Ranking Global de Competitividad 2015 – 2016 del World Economic Forum (Schwab, 2016), en los pilares de preparación tecnológica e innovación se ubica mucho más rezagado: puesto 88 y puesto 119 respectivamente. El pilar de tecnología incluye rubros tales como acceso a internet, ancho de banda y uso de servicios de internet móvil. El rubro en el cual el Perú obtiene el puntaje más bajo es el de adquisiciones gubernamentales de productos de tecnología avanzada (puesto 125 de 138 países).

Con respecto a la I & D en el sector agropecuario, si bien en el Perú es bastante baja (India y China lideran este rubro sin discusión) se están realizando importantes esfuerzos a través del Programa Nacional de Innovación Agraria en Cultivos Andinos (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015) para los siguientes productos: quinua, kiwicha, kañiwa, trigo, cebada, haba y frijol. Las fuerzas tecnológicas y científicas influyen en la agricultura mejorando la productividad. En el caso específico del café a nivel nacional bajo circunstancias normales se puede obtener una productividad de 2,500 kg por hectárea (USDA, 2017b). Sin embargo, en las zonas peor manejadas esta puede caer a 800 Kg por hectárea debido a las malas prácticas de cultivo y al pobre uso de fertilizantes. En su reporte del café el USDA señaló que la roya amarilla afectó el 50% de los cultivos del café peruano entre los años 2013 y 2014.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En relación con la variabilidad de las condiciones climáticas, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2015), señaló que existe evidencia suficiente para afirmar

que hay un incremento consistente de la concentración de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Esto tiene sin duda implicaciones de largo plazo sobre el clima y por ende en los cultivos. El incremento de estos gases se manifiesta en un aumento gradual de las precipitaciones y de la temperatura media anual. Por otro lado, de acuerdo con el Centro Internacional de Agricultura Tropical, cinco cultivos pueden verse afectados por estos cambios: café, frejol, papa, tomate y el trigo. Estos resultados son muy importantes pues se estima que afectarían en el Perú a 8.1 millones de habitantes que viven de la actividad agropecuaria.

Otra problemática encontrada es la degradación de suelos que puede darse por diversos factores: sobrepastoreo, escasez de agua, sobreuso de fertilizantes y el abandono de la actividad. La degradación de los suelos trae como consecuencia la pérdida de aptitud agrícola de los suelos. Se proyecta que al 2050 un 31.3% del territorio nacional se encontrará en esta situación (MINAGRI, 2015). Lo antes mencionado refuerza la necesidad de mejorar el uso sostenible de la tierra disponible, los bosques y la biodiversidad. La escasez de agua para uso agrícola es una realidad en varios países, por ello el uso eficiente del recurso hídrico requiere de una especial atención. Lo anterior está relacionado con la eficiencia del recurso hídrico que en el Perú es de solo 30.5%, es decir, solo se aprovecha dicho porcentaje del total de agua extraída mientras que la demás es desperdiciada. Como referencia la India tiene un porcentaje de aprovechamiento de 54% (MINAGRI, 2015).

Con respecto a las características de consumo en los mercados globales existe una tendencia en aumento a consumir productos saludables, orgánicos y de alta calidad. Esta tendencia involucra a los productores agrarios a quienes indirectamente se les exige la producción de cultivos con estas características, además de producir de una manera amigable con el medio ambiente.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En el análisis de la Región Amazonas se han encontrado 12 factores clave de éxito, siete oportunidades y cinco amenazas. De acuerdo con la ponderación de las oportunidades y amenazas encontradas en la región, se obtuvo un resultado de 2.05, lo que indicaría que a la fecha la región no está aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas de forma adecuada y necesita redefinir sus estrategias para alcanzar sus objetivos. Lo mencionado se puede observar en la Tabla 9

Tabla 9.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mercado Finlandés con la tasa más alta de consumo per cápita de café a nivel mundial.	0.10	2	0.20
2. Crecimiento de la demanda por café peruano en Estados Unidos y Bélgica.	0.10	3	0.30
3. Crecimiento en la demanda por cacao peruano en Holanda y Bélgica.	0.10	3	0.30
4. Incremento en la brecha a nivel mundial entre la oferta y demanda de cacao.			
5. Mercado Alemán es el tercer importador de cacao del mundo.	0.10	2	0.20
6. Crecimiento de la afluencia de los turistas de Estados Unidos al Perú.	0.05	3	0.15
7. Acceso preferencial de Japón a las exportaciones de café del Perú.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.55		1.35
Amenazas			
1. Cambio climático perjudica cultivos como el café.	0.10	2	0.20
2. Conflictos sociales por la propiedad de la tierra y uso de recursos naturales.	0.10	2	0.20
3. Problemas fitosanitarios como el hongo de la roya que ataca el café.	0.05	2	0.10
4. Incremento de la tasa de migración hacia la capital y otras regiones.	0.10	1	0.10
5. Inestabilidad política y corrupción del Gobierno Regional de Amazonas.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.45		0.70
Total	1.00		2.05

Nota. 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.5. Amazonas y sus Competidores

Haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (D'Alessio, 2016) a continuación, se desarrolla el análisis competitivo de la Región Amazonas. Los elementos o dimensiones que se analizan son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes, y (e) estructura y rivalidad en la industria.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Con respecto al café, existen varios tipos de insumos requeridos por el productor, uno de los más importantes son las semillas pues mientras mayor sea la calidad, mayor será la productividad. En el Perú se estima que solo el 14% de las áreas cultivadas de café utilizan semillas certificadas. Existen casos excepcionales, como en casos de plagas, en los cuales el Ministerio de Agricultura apoya a los agricultores con plantas y fertilizantes (USDA, 2017b), sin embargo, habitualmente los agricultores deben asumir estos costos dentro de la cadena de producción. De igual forma para la producción de cacao la selección adecuada de las semillas tiene impacto en la calidad y productividad, por lo que la influencia del proveedor es significativa (Morales et al., 2015).

Una característica del sector agrícola en general, que fortalece el poder de negociación de los proveedores de insumos (maquinaria, semillas certificadas, fertilizantes) es el reducido tamaño y dispersión de los productores de café; algo que también se observa en el financiamiento. Con respecto al acceso al crédito, este es muy limitado y el poder de negociación de los proveedores frente las entidades financieras son bastante bajo, pues no existen sistemas alternativos de financiamiento. Dado que el sistema bancario no acepta terrenos no titulados como garantía, los productores se ven obligados a obtener crédito de los compradores de café o de prestamistas informales, teniendo que pagar tasas sumamente altas (USDA, 2017b).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el mercado mundial la demanda de productos alimenticios de origen agrícola tiene una tendencia creciente, tanto para consumo directo, como para consumo animal. Dado que estos productos agrícolas generalmente son commodities (como el café), el precio lo determina el mercado internacional (USDA, 2017a) dejando poco margen al productor. El consumo de café per cápita en el Perú es de 650 gramos anuales; por el lado del consumo internacional, las exportaciones de café en el año 2016 fueron 240,200 toneladas siendo los principales destinos Estados Unidos, Alemania y Bélgica (USDA, 2017b). Una estrategia habitual aplicada por los productores de café es la de la asociación en cooperativas. De esta forma pueden contrarrestar la fortaleza de los compradores, obteniendo mejores precios, facilitando su acceso al crédito y la obtención de asistencia técnica (USDA, 2017b).

Morales et al. (2015) indicaron que en el caso del cacao, entre el 30% y 40% de los productores trabajan con el modelo de cooperativas. Por otro lado, el modelo tradicional es bastante ineficiente, compuesta por pequeños productores pobres, con escaso capital de trabajo y procesos no estandarizados que afectan la calidad y aroma del producto. Como consecuencia son dependiente de intermediarios, mayoristas y traders, frente a los cuales tienen poco margen de negociación. El precio internacional de cacao en el caso de América Latina, se fija principalmente en el mercado de futuros de Nueva York, observándose en los últimos diez años una tendencia creciente (Morales et al., 2015).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La forma más adecuada de analizar la amenaza de posibles sustitutos del café y también del cacao, es hacerlo examinándolos como productos finales que en el caso del café se presenta como bebida caliente (que también es sustituto de una presentación final del cacao: el chocolate de taza) principalmente. Teniendo en cuenta el hecho de que ambos

productos se comercian mundialmente es posible hacer un análisis global de la industria y complementarlo con otro mercado relevante. En este caso dada la importancia del mercado de Estados Unidos en las exportaciones de cacao y café peruanas (en el caso del café es el importador número uno) se eligió la industria de este país.

A nivel mundial el mercado de bebidas calientes mueve más de US\$ 151,000 millones y se proyecta que crezca en relacional año 2016 un 20% en el año 2021. Dentro de este gran mercado el café es el producto de mayor importancia con un 54.7% de participación. Aunque el nivel de importancia de los sustitutos del café varía de acuerdo con la región geográfica, por razones sociales y culturales, en el mercado global existen productos comunes con una alta participación de mercado (Global Hot Drinks Industry Profile, 2017). De lejos dentro del rubro de bebidas calientes, en el cual el café caliente es el líder, el té es el principal sustituto de este. Otros productos sustitutos son las bebidas basadas en el chocolate y en la malta.

Fuera del mercado de bebidas calientes los principales sustitutos para el café y el chocolate son el agua embotellada, las algunas bebidas alcohólicas y las gaseosas. En general se considera que la amenaza de sustitutos en este mercado es bastante fuerte, aunque se debe considerar que existen muy pocos consumidores que satisfagan sus necesidades de consumo con solo uno de estos productos (Global Hot Drinks Industry Profile, 2017). Aunque la amenaza de sustitutos es alta a nivel global, el mercado de café es bastante grande y dinámico lo cual es relevante si se tiene en cuenta las cifras de comercio global de granos de café compradas con las exportaciones peruanas (mucho menos si se tienen en cuentas las de Amazonas únicamente). No existe evidencia de que el consumo de café se vea desplazado en un futuro cercano por el consumo de otros productos y mucho menos existe evidencia de que este hipotético desplazamiento sea de tal magnitud que impacte negativamente en la producción de café en la región Amazonas. De manera similar se pueden obtener las mismas conclusiones para la producción de cacao en base a la información antes mencionada.

Si se analiza únicamente el mercado de Estados Unidos (que representa el 11.3% del mercado mundial de bebidas calientes) el cual es el principal destino del café peruano la situación es incluso más favorable para este producto. En este país el café representa el 86.5% del mercado de bebidas calientes seguido del té y de otras bebidas como el chocolate. Con respecto a los sustitutos el resultado es el mismo que en el mercado global (Hot Drinks Industry Profile: United States. 2017). De esta forma se refuerzan las conclusiones antes mencionadas.

Con respecto al turismo, cada atractivo turístico de tipo arqueológico como Kuelap (provincia de Luya) es único, pero debe competir con todos los demás centros arqueológicos del país, siendo Cusco el competidor más fuerte en ese sentido (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El análisis de la amenaza de entrantes es relevante porque nuevos competidores potenciales pueden afectar las ventas del producto en cuestión. En este caso nuevos entrantes en el mercado de café o cacao implica la aparición de una nueva región en el mercado mundial que empiece a exportar alguno de estos productos sin haberlo hecho antes. Sin embargo, en el caso del café por tratarse de un commodities la situación es un poco diferente. Al tratarse de un commodities no existen restricciones de mercado al ingreso de nuevos entrantes. El incremento de la oferta del café se vería reflejada únicamente en una disminución del precio de este en el mercado mundial y esto se daría únicamente si se trata de un gran cambio en del volumen en el mercado mundial. USDA (2017) en su reporte de diciembre sobre el café señaló que la producción de café en el período anual que va de julio 2017 a junio 2018 se pronostica en 159.5 millones de costales (cada costal tiene un peso de 60 Kg.). Por otro lado, el consumo global de café alcanzaría lo 158.5 millones de costales cuya diferencia con la producción no impacta necesariamente en los precios debido a los

movimientos en los inventarios del café. En general se espera un crecimiento importante de la demanda por lo que no se espera una caída importante en los precios el cual en la práctica sería la única amenaza real de un nuevo entrante.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo con el MINAGRI (2016) Amazonas es una de las regiones con mayor producción de café, alcanzando el 13.9% de la producción nacional en el año 2015. Sin embargo, tiene que enfrentar una importante competencia por parte de otras regiones como Cusco (7.3%), Cajamarca (18.3%) y San Martín (32.6). Con respecto al rendimiento de la producción, si bien Amazonas se mantiene en el promedio nacional con 0.7 toneladas por hectárea (t/ha) es superado por Cajamarca y San Martín Ambos con 0.9 t/ha. USDA (2017b) por su parte, en base a un análisis propio, considera a la provincia de Chanchamayo en Junín como el productor más importante del país, seguido por las regiones de Amazonas y San Martín. Sin embargo, en el Expo Café 2016 (“Expo Café”, 2016) el café de la región no ocupó los primeros lugares siendo superado por café de provincias de San Martín y Junín.

Con respecto a la producción nacional de café (MINAGRI, 2018) Amazonas ocupó en el año 2016 el cuarto puesto con 34,966 siendo superado por San Martín, Cajamarca y Junín resultado que se repitió en los años 2014 y 2015. En lo referido a la producción de cacao Amazonas ocupó el séptimo lugar en el año 2016 con 4,244 t siendo superado por San Martín, Junín, Cuzco, Ucayali, Huánuco y Ayacucho. Por el lado de las exportaciones a diferencia de San Martín, Cajamarca y Junín el café es de lejos el principal producto de exportación de la Región Amazonas por un valor más de US\$ 28 millones, mientras que las demás regiones no dependen únicamente de dichos productos (SIICEX, 2018)

En el aspecto competitivo de acuerdo con al Índice Competitivo Regional del Perú elaborado por CENTRUM Amazonas se encuentra rezagada frente a sus principales competidores Cusco y San Martín (puesto 28 versus puestos 11 y 18 respectivamente). Una

de las principales debilidades de la región es la infraestructura donde ocupa el puesto 22 Cusco el sexto lugar y San Martín el 18 (CENTRUM, 2016). La infraestructura es un elemento fundamental para la producción y comercialización de productos agrícolas entre otras cosas, especialmente cuando se trata de productos de exportaciones pues incrementa costos, ocasionado retrasos en entregas y en general resta competitividad a la región. Esto resulta problemático no solo para la agricultura sino también para otras áreas como el turismo. Lamentablemente en infraestructura de transporte que es más relevante aún para el comercio Amazonas ocupa el último lugar.

3.6. Amazonas y sus referentes

Como se mencionó anteriormente en el mercado mundial de café se pronostica una caída de la exportación y producción, principalmente por el lado de Brasil, no así por el lado del consumo mundial (USDA, 2017a). En la Tabla 6 se puede observar que, pese a la disminución, Brasil sigue dominando la exportación mundial de café sin tostar seguido de Vietnam y Colombia. En este ranking donde se pueden apreciar los 10 principales exportadores del mundo hasta el 2016, Perú ocupa el puesto siete. Esta tabla nos brinda información preliminar sobre potenciales referentes del Perú y por ende de la Región Amazonas.

Tabla 10

Principales países exportadores de café del mundo (en miles de dólares)

	2014	2015	2016
Brasil	6,041,067	5,555,374	4,842,977
Vietnam	3,267,706	2,341,585	2,967,118
Colombia	2,473,248	2,526,532	2,417,692
Indonesia	1,030,716	1,189,551	1,000,620
Honduras	782,762	931,667	858,424
Perú	732,485	579,586	756,333
Etiopía	1,023,584	1,017,109	714,837
Guatemala	667,233	663,037	650,317
Alemania	599,680	541,057	562,435
India	534,476	535,435	546,136

Nota: Tomado de United Nations Comtrade Database (2018), *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>

Existen varias regiones que pueden servir como referentes de Amazonas; por ejemplo, Antioquia en Colombia y Minas Gerais en Brasil, como exportadores de café de alta calidad se presentan como potenciales referentes de la región Amazonas. Sin embargo, la región brasileña resulta ser un referente superior siendo parte del primer productor de café del mundo y superando el rendimiento de los cultivos colombianos: 25.7 costales por hectárea (un costal equivale a 60 Kg.) contra 15 del lado colombiano en el 2017 (USDA, 2017c).

Por el lado del turismo, Costa Rica en los últimos años ha venido dando un fuerte impulso a este sector (OECD, 2016). Alajuela en Costa Rica es el principal referente de este país líder en ecoturismo; en dicha provincia se pueden encontrar una gran cantidad de parques nacionales y la reserva nacional de fauna silvestre de Caño Negro; asimismo, Costa Rica cuenta con destacadas fortalezas además de ser un importante productor de café (World Economic Forum [WEF], 2017).

Sin embargo, un referente debe ser líder en las mejores prácticas del sector en estudio, por lo cual se consideró una región holandesa, país líder mundial en agricultura. Como señaló Viviano (2017) Holanda a tecnificado su agricultura al máximo consiguiendo las más altas tasas de rendimiento por hectárea en diversos cultivos, llegando a ser líder mundial en la exportación de tomates pese a su escaso territorio. En general es uno de los más eficientes (considerando su rendimiento en toneladas por hectárea) productores de ají verde, pepino, pera, zanahoria, papa y cebolla del todo el mundo. Por ello junto con Minas Gerais, Holanda Meridional (principal provincia agrícola de Holanda) ha sido seleccionada como referente de Amazonas.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región Amazonas. En este caso se ha determinado que son Cusco y San Martín, quienes compiten con Amazonas en los mercados

de café, cacao y en el sector turismo. El puntaje obtenido por Amazonas es de 2.30 que resulta ser inferior al de su competidor especialmente Cusco, que alcanza puntaje de 2.90. Esta región no sólo destaca por sus atractivos turísticos sino también por la producción de café y cacao.

Tabla 11.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Amazonas		Cusco		San Martin	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura vial	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Experiencia empresarial agrícola en cultivos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Productividad de los cultivos medida como tasa de rendimiento (tn./ha)	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
4. Investigación y desarrollo agrícola	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Desarrollo de cultivos orgánicos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Buenas prácticas de cultivo	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40
7. Incentivos para atraer profesionales altamente capacitados	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
8. Infraestructura turística	0.10		0.10	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.00		2.70		2.40

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

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz contrasta a la región Amazonas con dos regiones consideradas referentes en desempeño, de acuerdo con los factores clave de éxito identificados. Estas regiones serían, Minas Gerais en Brasil y Holanda Meridional, con respecto a las cuales se observa una amplia diferencia en el puntaje obtenido. Esto representa importantes oportunidades de mejora para Amazonas, en el camino a alcanzar una mayor competitividad.

Tabla 12.

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Amazonas		Holanda Meridional (Holanda)		Minas Gerais (Brasil)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura vial	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
2. Experiencia empresarial agrícola en cultivos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Productividad de los cultivos medida como tasa de rendimiento (tn./ha)	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
4. Investigación y desarrollo agrícola	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5. Desarrollo de cultivos orgánicos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Buenas prácticas de cultivo	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
7. Incentivos para atraer profesionales altamente capacitados	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8. Infraestructura turística	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.00		4.00		4.00

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

3.8. Conclusiones

El análisis externo de Amazonas ha permitido identificar las oportunidades y amenazas más saltantes para la Región. En general se ha podido observar que el crecimiento nacional de las últimas décadas no ha reducido la pobreza, ni mejorado otros indicadores sociales como se podría esperar, principalmente en el sector rural. Amazonas como muchas otras regiones del país cuentan con una importante población rural en situación de pobreza, muchos de ellos dedicados a la agricultura de subsistencia. Es este sentido resulta fundamental definir las estrategias que le permitan a la región obtener los ingresos necesarios para revertir esta situación, desprendiéndose de este análisis que la región cuenta con el potencial para hacerlo.

Existen muchos factores que determinan la alta probabilidad de generar importantes ingresos a través de la exportación de café y cacao, principalmente orgánico. Entre estos

factores destacan: el posicionamiento del Perú como ofertante de productos orgánicos, la tendencia mundial a la apertura comercial (incluyendo los acuerdos a los que está suscrito el país), la demanda de productos orgánicos en países desarrollados cada vez más preocupados por el medio ambiente. La situación geográfica de Amazonas y del país en general también favorece la producción y exportación de productos agrícolas.

Con respecto al turismo el país cuenta con una envidiable cantidad de atractivos y Amazonas no resulta ser la excepción. Dichos atractivos son parte del potencial de la región los cuales, con las estrategias adecuadas, generarán los ingresos requeridos para lograr los niveles de desarrollo antes mencionados.

A su vez se han podido identificar un conjunto de amenazas que deben ser tomadas en cuenta al momento de definir las estrategias. Muchas de las amenazas que afectan al país se replican en la región Amazonas. La reducida investigación y desarrollo del país contrasta con la de potenciales competidores, afectando la productividad agrícola; insuficiente infraestructura vial; la presencia de conflictos sociales; la informalidad; y la amenaza directa del cambio climático sobre los cultivos. Ante esto, urge encontrar mecanismos para aumentar la productividad de todas las actividades económicas de la región, no solo de los cultivos de exportación de café y cacao mencionados.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrolla el análisis interno de la Región Amazonas que tiene por finalidad identificar las principales fortalezas y debilidades de esta, las cuales en junto con las oportunidades y amenazas identificadas en el capítulo anterior son la base para la creación de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo planteados más adelante. Para lograr lo antes mencionado se realizará el análisis conocido como AMOFHIT el cual es el sustento de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para la elaboración del análisis interno se hará uso del esquema AMOFHIT, el cual cubre las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología de investigación y desarrollo (D'Alessio, 2016).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Actualmente, el Gobierno Regional de Amazonas es el organismo encargado de la administración de la Región Amazonas, constituyéndose como una persona jurídica con derecho público que posee autonomía política, económica y administrativa, según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867, 2002). Asimismo, el Gobierno Regional de Amazonas ha definido un Plan Regional de Desarrollo Concertado, con la finalidad de alcanzar el desarrollo socioeconómico de la región mediante el uso eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Para ello, se ha propuesto cinco objetivos principales que son: disminuir la pobreza del 50.1% al 30%, disminuir la desnutrición crónica infantil al 15%, reducir la mortalidad materno-infantil, mejorar los logros de aprendizaje, y finalmente, búsqueda de protección ambiental (Gobierno Regional de Amazonas, 2017).

La Región Amazonas cuenta con un gobierno democrático, esto quiere decir que su representante o líder debe ser electo por los pobladores de la Región. Según la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2018), la Ley N° 27683 publicada el 15 de marzo de 2002 indica que el presidente y vicepresidente del gobierno regional es elegido a través de un sufragio directo, el periodo de presidencia y vicepresidencia es de 4 años, y para ser elegidos en las elecciones, el candidato electo debe obtener no menos del 30% de los votos válidos. Asimismo, esta misma ley indica que el consejo regional debe estar integrado por un mínimo de siete consejeros y un máximo de 25. Cabe destacar que, la gestión regional es parte de la gestión del estado, por lo tanto, debe de existir una relación transparente entre ambas, en el marco de la descentralización, el Estado debe proveer a la región una transferencia de competencias y funciones para cada gobierno regional, de manera que, se fortalezcan sus capacidades e incrementen sus recursos (Maicelo & Puicon, 2015).

Por otro lado, el modelo organizacional del Gobierno Regional Amazonas está constituido bajo el marco normativo de la Ley Orgánica de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, así como su modificatoria la Ley N° 27902, donde se señalan la conformación de cinco órganos de línea que son la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Infraestructura. Sin embargo, existen prioridades de la región con respecto a la agricultura y el turismo, que necesitan y exigen una gestión diferenciada, con especial tratamiento que se debe reflejar en la organización interna del Gobierno regional Amazonas. Por lo tanto, es de urgencia realizar una reestructuración del modelo organizacional, enfocado en la estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones (Gobierno Regional de Amazonas, 2008).

Asimismo, se ha percibido una debilidad crítica en el cumplimiento de las funciones de planeamiento realizadas por el Gobierno Regional Amazonas. En primer lugar, no existe un fuerte rol de rectoría del desarrollo regional planificado y la coordinación con los municipios está limitada a demandas que no concuerdan con las prioridades del desarrollo regional. En segundo lugar, hay un bajo rol de articulación técnica cumplido por el planeamiento, que debería ser fortalecido para desarrollar sinergias institucionales. En tercer lugar, no se ha desarrollado la función prospectiva del planeamiento; por lo tanto, no se han definido escenarios futuros claros que sirvan a la toma de decisiones gerenciales o al diseño de proyectos estratégicos. En cuarto lugar, las funciones de planeamiento no están sincronizadas con las de gestión de información, esto empieza porque desde el planeamiento no se organiza el proceso de producción, sistematización y análisis de información. Y finalmente, el diseño y ejecución de proyectos con la gestión de los planes no están articulados; es decir, una prioridad es conectar puentes entre el corto, mediano y largo plazo (Gobierno Regional de Amazonas, 2008).

Por otro lado, existen niveles de gestión sectorial y compartida mentalizada que dobla el esfuerzo y los costos de operatividad, dificultando el aprovechamiento de recursos existentes, impide realizar alianzas estratégicas y alcanzar un alto impacto (Gobierno Regional de Amazonas, 2008).

Hay que mencionar que, la Ley N° 27867 (2002) exige que todos los gobiernos regionales fomenten un desarrollo integral y sostenible de la región, así como también, que promuevan la inversión pública, privada, el empleo y garanticen los derechos de los habitantes de cada región. En el Artículo N° 5 de la misma ley, se menciona que la misión de los Gobiernos Regionales está relacionada con la conducción y correcta gestión pública para contribuir con un desarrollo sostenible e integral de la Región.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Al realizar el análisis de las variables del marketing en la Región Amazonas, se ha obtenido información relacionada al producto, comunicación, distribución y precio. La producción agrícola de la Región Amazonas es muy variada debido a la gran disposición de pisos ecológicos. Teniendo como principales productos agrícolas, al café, arroz, maíz amiláceo, frijol grano seco, maíz amarillo duro, plátano, yuca, papa y cacao.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el marco del Plan Estratégico Regional de Exportación de Amazonas, el café es un producto que posee un gran nivel de oferta exportable y demanda internacional, teniendo como principales zonas productoras a las provincias de Utcubamba, Bagua, Rodríguez de Mendoza, Bongará y Luya. Según el Censo Nacional Agropecuario, se cuenta con 42,744 hectáreas para cultivo de café y las variedades predominantes son típica, caturra y bourbon. Los principales países destino son: Estados Unidos, Holanda y Bélgica. El precio promedio es de \$139/quintal en el mercado justo y los demás mercados, según los precios de la Bolsa. Es importante también señalar que es el segundo productor peruano de café orgánico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

El arroz, cuya cosecha ha ido incrementándose de manera paulatina en los últimos años, si se toma de base el año 2012 al año 2013, el aumento fue de 81.2%, según las cifras obtenidas del Banco Central de Reserva del Perú, sin embargo; se aprecia que el arroz ha experimentado una severa crisis en los últimos años, tras la caída de su precio en el mercado. En los últimos años, también resurgió el problema de una sobreproducción causada por un proceso irreversible de intensificación del uso de la tierra. A esta situación se suman los altos costos de transporte, convirtiendo así a la agricultura del arroz en una actividad muy poco rentable. Por tal motivo, se debe buscar y promocionar cultivos alternativos al arroz en las

provincias de Bagua y Utcubamba, según el estudio realizado por Bedoya, Galarza, Glave & Grande (2003) (Gobierno Regional Amazonas, 2008).

Otro producto regional principal es el frejol, pero la producción viene sufriendo una disminución considerable y está destinada fundamentalmente al mercado local y a otras regiones como San Martín y Loreto. El comercio de dicho producto se realiza sin control de calidad previa y tampoco estandarización. Sin embargo, un mercado objetivo podría ser Brasil, específicamente la ciudad de Manaus, que cuenta con 2 millones de habitantes y utilizan para su consumo frejol manteca, frejol carioquinha y frejol negro. Variedades que se pueden producir en la zona norte de Amazonas. El precio podría llegar a ser doce veces más que el precio de chacra de Amazonas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

El cacao, también es un producto con alto nivel de oferta exportable y demanda internacional, siendo sus principales zonas de producción las provincias de Bagua, Bagua Grande y Utcubamba. Cuenta con 13,483 hectáreas para cultivo de cacao, según el Censo Nacional Agropecuario. Los principales países de destino Estados Unidos, Holanda, Bélgica y otros países europeos. Además, es importante señalar que existe una alta oferta potencial para desarrollar productos como manteca, pasta, licor y polvo de cacao (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016) Amazonas está comenzando a impulsar la producción y consumo de cacao nativo u orgánico para afrontar los cambios climáticos. Esto está siendo impulsado mayormente por comunidades indígenas del pueblo Awajún Wampis, los cuales están ubicados en la zona de amortiguamiento de la Reserva Comunal de Tuntanain (RCT). La idea es que ellos trabajarán para revalorar e incluso incrementar el valor del cacao nativo amazónico, el cual por la calidad que tiene y el poco impacto con los suelos, se ha convertido en uno de los cultivos

más importantes que permite su adaptación al cambio climático en la región de Amazonas. Asimismo, este proceso impulsa el desarrollo participativo de los sectores públicos y privados del territorio, permitiendo una colaboración continua y puesta en práctica de estrategias de desarrollo y enseñanza de mejores prácticas para el cultivo, aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas para los locales, fomentando así, la actividad económica y la creación de empleo e ingresos. (PNUD, 2016). Por otro lado, según el cacao de Amazonas logró la certificación de Denominación de Origen, otorgada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, lo cual favorecerá a aproximadamente 1,239 productores pertenecientes a Bagua y Utcubamba (“Cacao de Amazonas”, 2016). Hay que destacar que la certificación fue entregada a la Cooperativa Central de Productores Andinos de Amazonas – CEPROAA, para distinguir el cacao nativo. Con esta nueva certificación, CEPROAA estima exportar alrededor de 250 toneladas de cacao en el año.

Respecto al café, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) está impulsando los planes de negocios relacionados al café a través de la Pauta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocio del Café en el Marco de la Ley PROCOMPITE. En el documento mencionan que existe una demanda insatisfecha y un mercado concreto para productos como el café, en el Plan de Negocio determinan que se podrán alcanzar niveles de producción de hasta 512 Tn. anuales con una inversión promedio de 1 millón de soles.

En el mes de junio, se registró incremento en la producción de café en la Región Amazonas de 1.3% comparada con la producción registrada el mismo mes del año 2016 (“INEI: Producción de café”, 2017). Asimismo, también se registró que el cacao tuvo un incremento de producción de 6.1% en la Región de Amazonas comparada también con el registro del año 2016 en el mismo mes. Por otro lado, según la International Coffee Organization (ICO, 2016) el consumo per cápita del café presenta un incremento moderado al

igual que los precios de este en el mercado. Por otro lado, en el 2013, el subsector agrícola obtuvo un incremento de producción de pastos en 33.4% y papa en 56.9% con respecto al año 2012 (BCRP, 2013).

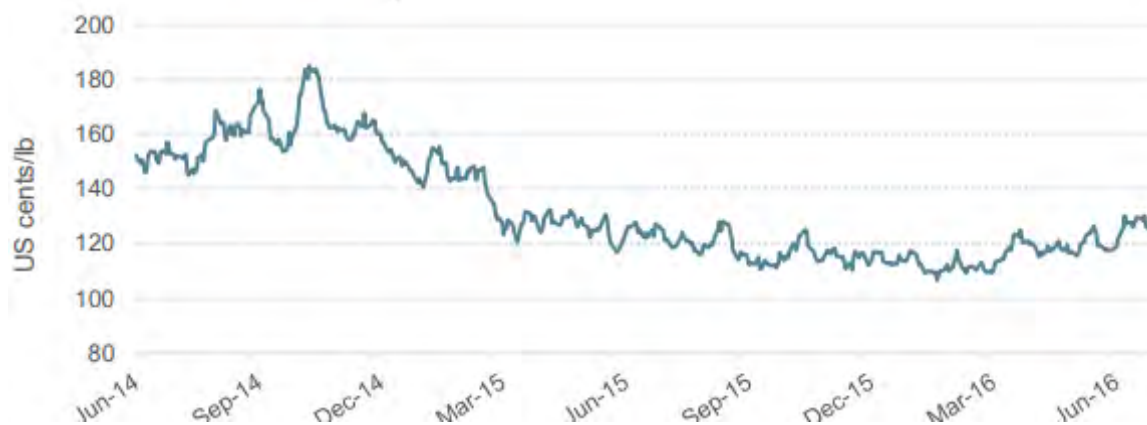


Figura 11. Precio indicativo compuesto diario de la OIC. Tomado de www.ico.org (2016)

En la Figura 13 se puede claramente observar el incremento del precio del café con el pase de los meses. La medición esta realizada en centavos de dólar por libra de café. Según el portal web del Ministerio de Agricultura y Riego, el café ocupa el primer lugar en lo que respecta a la exportación de productos agrícolas (“Situación del Café”, 2018). Asimismo, las variedades de café cultivado son Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor, todas pertenecientes al tipo arábico. La producción de todo este café genera aproximadamente 43 millones de jornales al año, a lo que se le puede sumar unos 5 millones adicionales que son generados por temas de comercio, industria, transporte y demás actividades que suman y participan en la cadena productiva del café.

La Región Amazonas hace importantes esfuerzos por exportar café orgánico (“Se exportaron 7,141 quintales”, 2015) y más recientemente se han incrementado las exportaciones de cacao con certificaciones orgánicas y de comercio justo a nivel nacional (“Productores amazónicos”, 2017). Esta información es sumamente relevante porque las

certificaciones orgánicas y de comercio justo permiten al productor cobrar un precio con un margen superior a un café de las mismas características, pero no certificado. De acuerdo con Fairtrade (2015) Perú es uno de los países del mundo con más agricultores beneficiados por el comercio justo. Para facilitar el acceso a este beneficio los agricultores se deben concentrar en organizaciones de productores lo cual facilita la certificación. De esta forma Perú se ha convertido en el país de Latinoamérica con más asociaciones de productores certificadas. El café y el cacao (principalmente el primero) representan la mayor parte de los productos con este tipo de certificaciones a nivel mundial. La misma organización también señaló que la mayor parte de los productores de comercio justo cuentan también con certificaciones orgánicas.

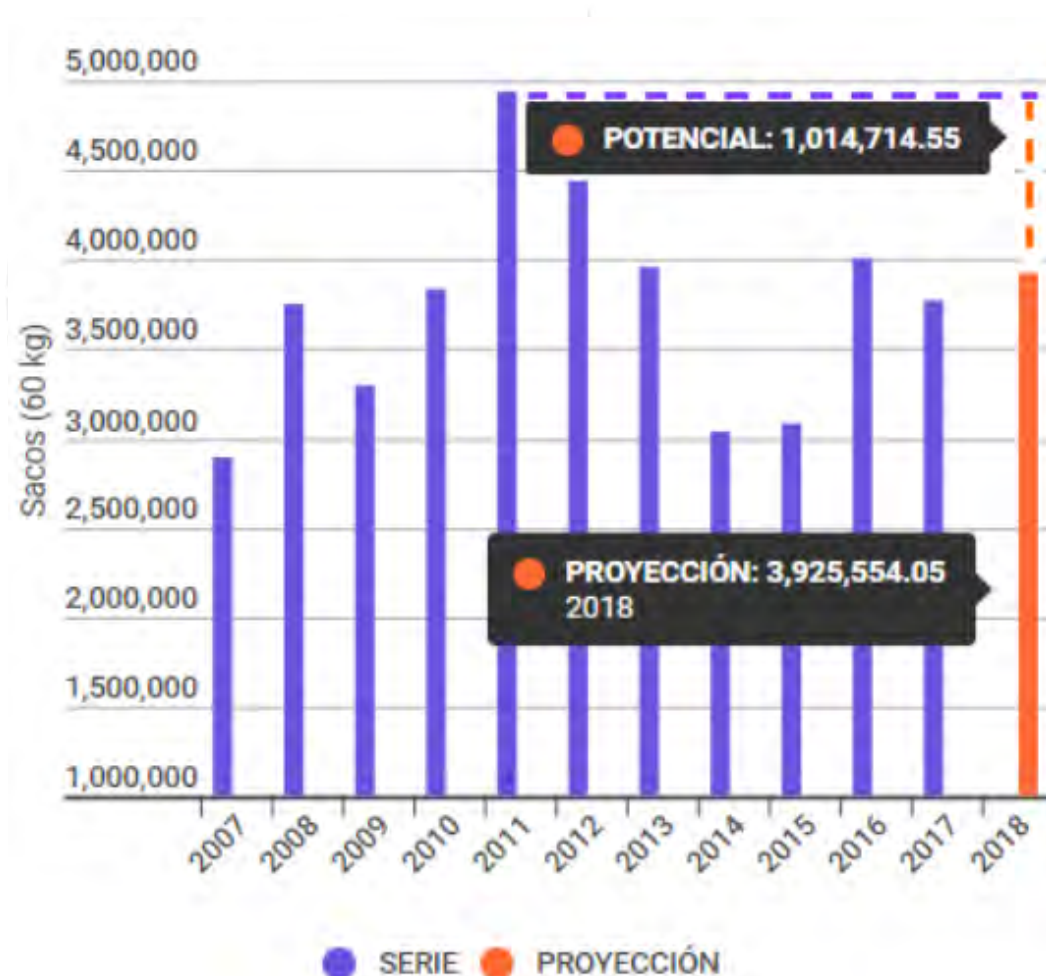


Figura 12. Exportaciones peruanas de Café 2007-2018
Tomado de www.comcafeperu.com.pe (2017)

En la Figura 14 desarrollada por la Cámara Peruana de Café y Cacao (CPC), Junta Nacional del Café (JNC) y la Plataforma Global del Café (PGC) se muestra las exportaciones del café, con una proyección determinada para el año 2018 de 3'925,554.05 sacos de 60Kg. Por otro lado, según la Cámara Peruana de Café y Cacao (CAMCAFE, 2017) se menciona que el 80% de las exportaciones de café peruanas, corresponde al café convencional o mainstream, el 17.5% corresponde a cafés con certificaciones, dentro de las cuales destacan las de comercio justo, orgánicas, Rainforest y UTZ. Finalmente, el 2.5% restante corresponde a cafés de alta calidad o gourmet.

Región	TOTAL	Café	Té	Cacao	Paprika	Albahaca
Nacional	505 771	379 187	2 139	120 374	3 625	446
Amazonas	59 322	51 974	0	7 348	0	0
Ancash	332	0	0	0	332	0
Apurímac	24	0	0	0	0	24
Arequipa	247	0	0	0	229	18
Ayacucho	12 500	6 001	0	6 499	0	0
Cajamarca	51 069	49 823	0	1 231	16	0
Callao	0	0	0	0	0	0
Cusco	76 626	53 552	1 900	21 174	0	0
Huancavelica	10	10	0	0	0	0
Huánuco	21 223	11 666	175	9 382	0	0
Ica	411	0	0	0	374	37
Junín	94 868	78 276	0	16 592	0	0
La Libertad	511	175	0	15	321	0
Lambayeque	1 773	1 644	0	30	99	0
Lima	1 829	0	0	0	1 824	5
Lima Metropolitana	362	0	0	0	0	362
Loreto	708	176	0	532	0	0
Madre de Dios	365	30	0	335	0	0
Moquegua	1	0	0	0	1	0
Pasco	11 786	10 794	0	992	0	0
Piura	9 899	8 195	0	1 297	407	0
Puno	10 538	10 190	0	348	0	0
San Martín	135 220	89 448	0	45 772	0	0
Tacna	23	0	0	0	23	0
Tumbes	653	0	0	653	0	0
Ucayali	15 475	7 235	64	8 176	0	0

Figura 13. Superficie cosechada de cultivos estimulantes, de especias y aromáticos por región según cultivo (2015). Tomado de MINAGRI (2016)

En la Figura 15 se ve como Amazonas tuvo la cuarta posición más alta de Café con 51,974 hectáreas cosechadas. Asimismo, también cuenta con 7,348 hectáreas cosechadas de cacao, ocupando el quinto lugar. Por otro lado, en la Figura 16 se puede determinar como la cantidad de Superficie Cosechada por hectáreas respecto a café, la producción en toneladas, el rendimiento de toneladas por hectárea y finalmente el precio al productor de soles por tonelada. Se tiene un comparativo entre el 2014 y el 2015 observando las distintas variantes e

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)				Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	2014	2015	Var. %	Part % 2015	2014	2015	Var. %	Part % 2015	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Nacional	361 671	379 187	4,8	100,0	222 047	251 938	13,5	100,0	0,6	0,7	8,2	7 214	6 392	-11,4
Amazonas	49 028	51 974	6,0	13,7	33 123	35 101	6,0	13,9	0,7	0,7	-	8 537	7 302	-14,5
Ancash	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Apurímac	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Arequipa	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Ayacucho	6 021	6 001	-0,3	1,6	2 273	3 051	34,2	1,2	0,4	0,5	34,7	6 199	6 239	0,7
Cajamarca	50 807	49 823	-1,9	13,1	48 682	46 083	-5,3	18,3	1,0	0,9	-3,5	7 313	6 763	-7,5
Callao	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Cusco	59 116	53 552	-9,4	14,1	28 426	18 413	-35,2	7,3	0,5	0,3	-28,5	7 036	6 253	-11,1
Huancavelica	10	10	0,0	0,0	7	7	1,9	0,0	0,7	0,7	1,9	2 312	2 496	8,0
Huánuco	7 164	11 666	62,8	3,1	3 503	5 109	45,9	2,0	0,5	0,4	-10,4	7 034	6 469	-8,0
Ica	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Junín	77 214	78 276	1,4	20,6	30 202	39 275	30,0	15,6	0,4	0,5	-	7 505	6 486	-13,6
La Libertad	175	175	0,0	0,0	177	188	6,2	0,1	1,0	1,1	6,2	3 620	3 402	-6,0
Lambayeque	1 015	1 644	62,0	0,4	533	863	61,9	0,3	0,5	0,5	0,0	7 215	8 095	12,2
Lima	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Lima Metropolitana	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Loreto	175	176	0,6	0,0	139	150	8,3	0,1	0,8	0,9	7,7	2 776	2 748	-1,0
Madre de Dios	31	30	-4,1	0,0	12	13	8,0	0,0	0,4	0,4	12,6	2 751	2 891	5,1
Moquegua	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Pasco	10 771	10 794	0,2	2,8	5 434	6 898	26,9	2,7	0,5	0,6	26,7	7 404	6 706	-9,4
Piura	8 031	8 195	2,0	2,2	2 315	2 677	15,6	1,1	0,3	0,3	13,3	8 119	6 813	-16,1
Puno	10 228	10 190	-0,4	2,7	4 750	6 504	36,9	2,6	0,5	0,6	37,4	7 536	7 637	1,3
San Martín	74 763	89 448	19,6	23,6	56 823	82 164	44,6	32,6	0,8	0,9	20,9	6 591	5 734	-13,0
Tacna	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Tumbes	0	0	-	0,0	0	0	-	0,0	-	-	-	-	-	-
Ucayali	7 123	7 235	1,6	1,9	5 650	5 442	-3,7	2,2	0,8	0,8	-5,2	4 119	4 945	20,0

incrementos entre un año y el otro.

Figura 14. Perú: Café por Región según variables productivas 2014-2015
Tomado de MINAGRI (2016)

Tabla 13 Ranking de Producción de Café

Ranking de Producción de Café				
Ranking	Región	Producción (t) 2015	Producción (t) 2016	% Incremento
1	San Martín	82164	82319	0.19%
2	Cajamarca	46083	48182	4.55%
3	Junín	39275	46692	18.88%
4	Amazonas	35101	34966	-0.38%
5	Cusco	18413	27163	47.52%
6	Pasco	6898	10094	46.33%
7	Huánuco	5109	7850	53.65%
8	Puno	6504	6940	6.70%
9	Ucayali	5442	4529	-16.78%
10	Ayacucho	3051	3875	27.01%
11	Piura	2677	3044	13.71%
12	Lambayeque	863	1703	97.33%
13	La Libertad	188	215	14.36%
14	Loreto	150	162	8.00%
15	Madre de Dios	13	14	7.69%
16	Huancavelica	7	12	71.43%
17	Ancash	0	0	0.00%
18	Apurímac	0	0	0.00%
19	Arequipa	0	0	0.00%
20	Callao	0	0	0.00%
21	Ica	0	0	0.00%
22	Lima	0	0	0.00%
23	Lima Metropolitana	0	0	0.00%
24	Moquegua	0	0	0.00%
25	Tacna	0	0	0.00%
26	Tumbes	0	0	0.00%

Nota: Fuente: MINAGRI (2018). *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola (SEPA)*

En la Tabla 13 se analiza el Ranking de Producción de Café a nivel nacional, dentro de la cual, Amazonas figura en la cuarta posición con una producción total de 34,966 toneladas de café. Por otro lado, en la Tabla 14 se está analizado el Ranking de Producción de Cacao,

dentro de la cual, Amazonas figura en la séptima posición con una producción total de cacao de 3,224 toneladas.

Tabla 14 Ranking de Producción de Cacao

Ranking de Producción Cacao				
Ranking	Región	Producción (t) 2015	Producción (t) 2016	% Incremento
1	San Martín	42607	45996	7.95%
2	Junín	14334	21400	49.30%
3	Cusco	8302	10788	29.94%
4	Ucayali	6704	8622	28.61%
5	Huánuco	5292	6491	22.66%
6	Ayacucho	4973	5544	11.48%
7	Amazonas	4718	3224	-31.67%
8	Pasco	1144	1338	16.96%
9	Cajamarca	1063	1001	-5.83%
10	Tumbes	721	694	0.00%
11	Piura	768	658	-14.32%
12	Loreto	505	540	6.93%
13	Madre de Dios	149	324	117.45%
14	Puno	273	236	-13.55%
15	Lambayeque	21	37	76.19%
16	La Libertad	18	27	50.00%
17	Ancash	0	0	0.00%
18	Apurímac	0	0	0.00%
19	Arequipa	0	0	0.00%
20	Callao	0	0	0.00%
21	Huancavelica	0	0	0.00%
22	Ica	0	0	0.00%
23	Lima	0	0	0.00%
24	Lima Metropolitana	0	0	0.00%
25	Moquegua	0	0	0.00%
26	Tacna	0	0	0.00%

Nota: Fuente: MINAGRI (2018). *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola (SEPA)*

Por otro lado, respecto al sector Turismo, Amazonas cuenta con una gran variedad de lugares de interés turístico como el Yacimiento arqueológico en Kuélap; la Catarata Gocta; los Sarcófagos de Carajía, el Bosque de protección Alto Mayo, los Mausoleos de Revash, la

Catarata Yumbilla, el Museo de Leimebamba, el Parque Nacional Ichigkat Muja-Cordillera del Cóndor, etc.

El MINCETUR (2017) expuso un plan de trabajo para promover el turismo en la región Amazonas, el cual indica que se desarrollarán acciones para generar mayor flujo turístico ante la próxima inauguración del Primer Sistema de Telecabinas Kuélap. El plan de trabajo incluye componentes como planificación y gestión del destino, conectividad terrestre y aérea, infraestructura turística, fortalecimiento de capacidades, y promoción y comercialización turística. Silva (2016) indicó que los vuelos comerciales entre Tarapoto y Chachapoyas harán que la macro región norte sea mucho más dinámica, asimismo, se dieron a conocer datos sobre los vuelos efectuados por la aerolínea Saeta Perú que van de Tarapoto hacia Chachapoyas, indicando que el tiempo aproximado de vuelo es de 25 minutos y que el costo de los pasajes es de S/ 60. Cabe destacar que, si no se desea ir en avión desde Tarapoto hacia Chachapoyas, se puede optar por la opción terrestre, sin embargo, el recorrido del tramo toma aproximadamente 8 horas.

La Dirección General de Investigación y Estudios Sobre Turismo y Artesanía (DIGIETA, 2017) indicó que el 72.8% de turistas que llegan a Chachapoyas proviene del territorio nacional y que el 27.2% proviene del extranjero, asimismo, con respecto a las Telecabinas de Kuelap, el 88.4% de los turistas en general utilizaron los servicios de telecabinas. Hay que destacar que el precio del ticket para el uso de las telecabinas es de S/ 20. El servicio tiene un tiempo aproximado de 30 minutos de ida y 30 minutos de retorno. (Telecabinas Kuelap, 2018). Por otro lado, respecto a la Catarata de Gocta, esta es la tercera catarata más alta del mundo, con una altura de 777 metros (Tours.pe, 2018) teniendo el trayecto hacia la misma una duración de aproximadamente 6 horas a pie. (peru.travel, 2018). Por otro lado, según la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2017) las negociaciones comerciales respecto a la oferta de turismo vivencial y ecológico se

incrementaron en 10% con respecto al 2016, asimismo en la feria que se llevó a cabo de ofertas de turismo, la participación de las empresas incrementó en un equivalente de 20% con respecto del año anterior. Esto es un indicativo de la existencia de nuevas empresas dedicadas al satisfacer la demanda de turismo, enfocadas principalmente en ofrecer distintos paquetes como por ejemplo el turismo vivencial o ecológico. La existencia de lodges es una de las principales necesidades para poder ofrecer este tipo de turismo. En Amazonas, por ejemplo, existe una gran cantidad de lodges que dan este tipo de servicios como: Kuélap & Adventure, Casa Hacienda Achamaqui, Amazon Lodge, Gocta Lodge, entre otros.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) del país fue de S/. 646,803 millones de soles, la región Amazonas alcanzó una participación de 0.6% del PBI, siendo una de las regiones con menor participación, al igual que Madre de Dios (0.6%), Tumbes (0.5%), Huancavelica (0.7%), Ucayali (0,9%) y Pasco (0,9%). Asimismo, en el mismo año, el PBI per cápita del país alcanzó la cifra de S/. 15,928, sin embargo, en la región Amazonas el PBI per cápita fue de S/. 6,566; es decir, menos de la mitad del promedio nacional (INEI,2017). En el 2017, los principales indicadores de la región Amazonas manifestaron un desempeño positivo; basado principalmente en el crecimiento del sector agropecuario (8.3%); despachos de cemento (83.2%); la inversión pública (20.2%); el crédito (15.2%) y las exportaciones (20.7%). (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). En enero del 2018, los principales indicadores registraron un desempeño mixto respecto al mismo mes del año 2017, debido al descenso de la producción agropecuaria (-1.6%), aumento en los despachos de cemento (30.6%), inversión pública (220.7%), las exportaciones (33.4%) y en el crédito (16.7%) (BCRP, 2018). Al realizar el análisis del desempeño de cada actividad, se puede apreciar en el sector agropecuario, la caída se debió básicamente a la producción de arroz cáscara (-6.4%), maíz choclo (-66.8%), papa (-18.4%), etc. De otro lado hubo incremento en la

producción de limón (1.5%), maíz amarillo duro (30%) y cacao (8.5%). Asimismo, como subsectores, en la producción agrícola destinado al mercado externo y a la agroindustria se encuentran el café, cacao, maíz amarillo duro y caña de azúcar, mientras que la producción agrícola destinado al mercado interno lo conforman el arroz, pastos, plátano, yuca, papa, frijol, piña, limón y naranja (BCRP, 2018).

Las exportaciones en el mes de enero del 2018 crecieron en 33.4%, respecto al mismo mes del 2017, debido principalmente al incremento de las ventas de café. Con respecto a los despachos de cemento, el incremento de 30.6% del mes de enero del 2018, respecto al mismo mes del 2017, se debió básicamente a la mayor inversión pública. Por otro lado, en enero del 2018, los créditos crecieron en 16.7%, tasa mayor a la de enero del 2017 (13.9%), por tipo de crédito, las colocaciones a empresas crecieron en 13.4% y las colocaciones a personas crecieron en 24.6%. Otro punto importante es la inversión pública que alcanzó los S/.23millones, en enero del 2018, superior en 220.7%, respecto a la de enero 2017. En enero del 2018, la región Amazonas ejecutó el 2.9% del Presupuesto Institucional Modificado que equivale al monto de S/.804 millones, el gobierno nacional realizó un avance del 0.8%, el gobierno regional un avance del 9.4% y las municipalidades un avance del 2.4%. El gobierno nacional, ejecutó la mayor inversión en infraestructura vial que asciende a S/. 2 millones, destacando también el proyecto de ampliación y mejoramiento del servicio de agua potable y saneamiento en el centro poblado Urakusa - Nieva, con una inversión de S/ 1.3 millones y la construcción del puente Santa María de Nieva y accesos, con S/ 0.5 millones. El gobierno regional ejecutó la mayor inversión en infraestructura vial (de S/. 0.1 millones en enero 2017 a S/. 11.8 millones en enero 2018). Se destacó también, el mejoramiento de la carretera Cacic-Luya-Lamud, con S/ 9.4 millones; y el mejoramiento de la carretera Chachapoyas-Aeropuerto, con S./ 1.8 millones en el mes de enero del 2018 (BCRP, 2018).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Gobierno Regional de Amazonas cuenta con un presupuesto recaudado en el año 2016, de S/ 784'265,571. Nuevos soles, que fueron percibidos por cinco fuentes de financiamiento que maneja el Gobierno Regional Amazonas, las cuales son las principales fuentes de ingreso. Estas son: (a) Fuente de Financiamiento, Recursos Ordinarios, el monto de S/ 638'244,789.00; (b) Fuente de Financiamiento, Recursos Directamente Recaudados, S/ 11'091,806.00; (c) Fuente de Financiamiento, Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito, la suma de S/ 96'128,437.00; (d) Fuente de Financiamiento, Donaciones y Transferencias, la suma de S/. 25'483,865; y (e) Fuente de Financiamiento, Recursos Determinados, la suma de S/. 13'316,674 (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

Por lo antes dicho, se puede mencionar que la mayor parte de los recursos está conformada por la fuente de financiamiento de Recursos Ordinarios, de los cuales se han ejecutado S/. 622'197,316.00 (97.5% de avance); en segundo lugar, está la fuente de Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito, de los cuales se ha ejecutado S/.44'987,023.00 (46.8% de avance); continúa las Donaciones y transferencias, de los cuales se han ejecutado S/. 23'504,841.00 (92.20% de avance); luego se encuentran la fuente de Recursos Determinados, de los cuales se han ejecutado S/.10'911,564.00 (81.90%); y finalmente se encuentran la fuente de Recursos Directamente Recaudados, de los cuales se han ejecutado S/. 6'917,294.00 (62.4% de avance) (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

A nivel de categoría de gasto del año 2016, en el gasto corriente, se ha ejecutado S/.522'474,779.00 (98.74% de avance) y en el gasto de capital, se ejecutó S/. 194'896,159.00 (76.39% de avance). Dentro de los gastos corriente, el principal gasto corresponde al pago de personal y obligaciones sociales, cuya suma asciende a S/. 353'498,331.00; en segundo lugar, se encuentra el gasto de bienes y servicios, cuya suma asciende a S/. 136'694,618.00; en tercer lugar, se encuentra el gasto de pago de pensiones y otras prestaciones sociales, cuyo

monto es de S/. 24'223,871.00; y por último se encuentra como otros gastos, se tiene la suma de S/. 7'942,136.00. Asimismo, dentro de los gastos de capital, se tiene la adquisición de activos no financieros, cuya suma asciende a S/. 182'715,263.00 y como donaciones y transferencias, el monto de S/. 3'490,206.00 (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

Ahora bien, a nivel funcional, el presupuesto del Gobierno Regional de Amazonas se encuentra distribuido en veinte funciones, siendo asignado a la función de Educación, la ejecución del mayor monto que equivale a S/. 367'685,773.00 (eficacia del 97.6%); continúa en importancia Salud, con un monto ejecutado de S/. 151'664,117.00 (eficacia del 89.50%); luego se encuentra la inversión en Transportes, cuya suma asciende a S/. 88'985,283.00 (eficacia del 94.6%); en cuarto lugar, se ubica Prevención Social con S/. 22'999,807.00 (eficacia del 100%); en quinto lugar, se encuentra Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia, cuya suma asciende a S/.22'924,341.00 Nuevos Soles (eficacia del 95.20%), Saneamiento con S/.13'133,142.00 (eficacia 90.60%); Sexto lugar se encuentra Turismo con S/.12'782,769.00 (eficacia del 36.70%); séptimo lugar se ubica Agropecuaria con S/.10'422,503.00 (eficacia del 90.30%); en el octavo lugar Orden Público y Seguridad con S/.6'849,469.00 (eficacia del 95.30%); en el noveno lugar Energía con S/.4'140,798.00, (eficacia del 84.30%); en el décimo lugar Cultura y Deporte con S/. 3'390,806.00 Nuevos Soles (eficacia del 87.90 %); dejando en los siguientes lugares y en forma descendente a Vivienda y Desarrollo Urbano, Ambiente, Comunicaciones, Protección Social, Trabajo, Pesca, Minería, industria, y por último Comercio (Gobierno Regional de Amazonas, 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

De acuerdo con el BCRP (2015) Amazonas tiene una población de 422,629 habitantes, siendo las provincias más pobladas, Utcubamba, Bagua y Chachapoyas, quienes concentran el 60% del total de la población. La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 56% de la población total, con 253,977 habitantes (BCRP, 2015). Con respecto al desempleo,

la tasa a nivel nacional en el 2016 fue 4.2% mientras que en la Región Amazonas fue 1.4% de la PEA. Si bien tasa de desempleo de la Región es bastante baja, la calidad del mismo sí representa un problema ya que el 65.7% de población se encuentra en situación de subempleo (INEI, 2017). Otro aspecto importante son las condiciones laborales, en Amazonas la mayor parte de la población (84.5%) no cuenta con contrato, esto relacionado principalmente a los sobrecostos laborales y la baja productividad de sus principales sectores (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015).

Con respecto a la mano de obra tenemos que del total de la población adulta mayor (33,072), el 21% no tiene ningún tipo de instrucción, 35% primaria completa, 24% secundaria completa, y menos de 1% técnico completa e incompleta, lo que pondría en evidencia la limitada base educativa de los que formaron parte de la fuerza laboral de la Región, impactando directamente en el grado de especialización de su mano de obra (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2015). De acuerdo a Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) del número total de productores agropecuarios en la Región Amazonas (69,109), sólo el 13% (8,792) tienen secundaria completa, 3% (1,877) técnico completo, 1.4% (969) universitaria completa, y 8% (5,493) no tiene ningún tipo de instrucción.

En relación con el nivel de ingresos, el PBI per cápita en la Región Amazonas se encuentra alrededor de S/6,000 al año, menos de la mitad del promedio nacional y menor a Cajamarca (PRODUCE, 2016). Con respecto al fortalecimiento de las capacidades de productores en la Región, existen organizaciones sin fines de lucro como la Asociación Peruana para la conservación de la Naturaleza (APECO), que desarrolla proyectos para mejorar los ingresos de los productores cacaoteros Awuajun, a través de capacitaciones sobre técnicas de manejo sostenible y asistencia técnica para mejorar su productividad (APECO, 2017a). De igual forma, en el caso del café, realizan capacitaciones en torno a buenas

prácticas de cultivo, orientada la conservación y manejo de áreas protegidas (APECO, 2017b).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones son fundamentales en cualquier tipo de organización porque brindan el soporte adecuado a los procesos operativos, financieros y de marketing. Particularmente en una organización tan grande como una región se requiere de instituciones que brinden la información necesaria para soportar las actividades que realiza la región. En ese sentido la Región Amazonas cuenta con el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR) de Amazonas como parte del Sistema Nacional de Información Ambiental. El SIAR es un instrumento señalado en la Ley General del Ambiente por lo que debe existir uno para cada región y Amazonas no es la excepción. Este se nutre de la información ambiental proveniente de diversos organismos públicos y privados (SIAR Amazonas, 2018).

El SIAR cuenta con diversa información no solo regional sino a nivel nacional tal como: catastro minero, concesiones forestales, pasivos ambientales mineros, atmósfera y clima, bosques, incendios forestales, cartografía básica, límites de acuerdo con la división política nacional, comunidades nativas, establecimientos de salud y diversidad biológica (SIAR Amazonas, 2018). Esta información resulta muy relevante no solo para agricultores de café y cacao sino para cualquier producto agrícola. De hecho, esta información presentada en mapas interactivos representa un importante esfuerzo para organizar la información y mantenerla disponible para todos los que la requieran pues es pública. De esta forma cualquier poblador de la región puede acceder a ella y satisfacer sus necesidades de información de acuerdo con lo descrito al inicio del presente párrafo.

En el SIAR de Amazonas también es posible encontrar cartografía detallada de cada provincia de la región detallando distritos, concesiones, áreas naturales, área de conservación privada y de conservaciones ambiental además de los ríos y vías terrestres. De la misma forma se puede encontrar información geográfica de gestión forestal, fauna silvestre, catastro urbano, áreas naturales protegidas, y todo tipo de información relevante para instituciones como el Ministerio del Ambiente. Esto representa un sistema integrado de información básica y útil para diversas actividades: en el caso del presente documento la información es relevante para el desarrollo de proyectos agrícolas de café y cacao o de actividades turísticas. En ese sentido sin embargo esta información básica resulta, aunque importante también insuficiente. De hecho, la falta de información con la que cuentan los productores de café en la región junto con la debilidad tecnológica y el desconocimiento técnico son las principales debilidades que se pueden observar en ellos (M. Alarcón, comunicación personal, 12 de mayo de 2018).

La falta de una unidad de tecnologías de la información dentro de la estructura del Gobierno Regional es un claro indicio de debilidad en el rubro de sistemas de información. Si bien la región cuenta con una Oficina de Estadística y un Archivo Regional (Gobierno Regional de Amazonas, 2017) en el contexto actual esto es muy pobre para cualquier organización que busque ser competitiva en el mundo global. Una debilidad notoria de los sistemas de la región es la falta de información detalla y actualizada de la oferta disponible de productos agrícolas. En ese sentido el mencionado SIAR provee a la región de información que puede resultar útil para determinadas operaciones productivas (el clima es un claro ejemplo de ello), pero no ocurre lo mismo con otros aspectos del ciclo operativo como el marketing y las finanzas los cuales carecen de soporte informático por parte del Gobierno

Regional. Existe entonces una importante oportunidad de mejora dentro de la organización siendo indispensable una Gerencia o Unidad de Tecnologías de la Información

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En la región Amazonas, el avance en tecnología e investigación y desarrollo es aún de muy bajo nivel; sin embargo, se han implementado algunos aportes, mediante proyectos financiados principalmente por el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCT) que financió un proyecto al área de la Agroindustria, sin embargo, este organismo, en otras regiones como San Martín y Cajamarca financió tres y cuatro proyectos respectivamente. Por otro lado, el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), invirtió S/. 174,234 en cuatro proyectos destinados a actividades agropecuarias fundamentalmente. Asimismo, en producción científica, del total de 3,704 investigadores con doctorado a nivel nacional, la región Amazonas sólo cuenta con 19 científicos (Ministerio de la Producción, 2016).

Uno de los principales impactos del escaso desarrollo tecnológico en el sector agrícola es la baja productividad de productos como el café y el cacao. En el caso del café se ha establecido que una productividad competitiva debe alcanzar los 40 q/ha.; sin embargo, es posible encontrar zonas donde la producción sólo alcanza un rendimiento de 13 q/ha. Se debe aclarar que el rendimiento de los cultivos de café, como ocurre en todo el país, no es homogéneo en toda la región. Los casos de baja productividad se deben principalmente a un deficiente manejo técnico de las fincas (a diferencia de algunas cooperativas) y una escasa visión ambiental y empresarial por parte del agricultor (Díaz & Carmen, 2017). Desgraciadamente la baja productividad impulsa a la deforestación con la finalidad de ampliar las zonas de cultivo lo cual tiene un impacto ecológico negativo que además en el largo plazo debilita la tierra para el cultivo del café. Urge entonces incrementar la producción

de café y cacao no con nuevas tierras de cultivo sino incrementando el rendimiento de la tierra lo que implica asistencia técnica para los productores.

De acuerdo con el CONCYTEC (2017) la región Amazonas ocupa el quinto lugar en gasto en I & D a nivel nacional. Sin embargo, si se revisan a detalle las cifras este gasto es aún escaso. En el año 2015 el gasto a nivel nacional fue de S/. 517.5 millones de los cuales solo el 3.5% corresponden a la Región Amazonas. Esto se debe a que Lima con el 53.5% y el Callao con el 14.6% representan la mayor parte del total nacional. Con respecto a las regiones competidoras de Amazonas estas ocupan el nueve (San Martín) y trece (Cusco) de acuerdo al mismo ranking. Se puede concluir que a pesar de los esfuerzos realizados en la región el desarrollo tecnológico es aún insuficiente.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI resume las fortalezas y debilidades de la región Amazonas las cuales están muy relacionadas al progreso económico y social de la Región (D'Alessio, Del Carpio, Green, & Aranibar, 2016).

Tabla 15 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alta producción de café y cacao.	0.10	3	0.30
2. Liderazgo en la producción de cultivos orgánicos.	0.09	4	0.36
3. Existencia de lodges orientados al turismo ecológico.	0.08	3	0.24
4. Existencia de productos con denominación de origen como el Cacao Amazónico.	0.05	4	0.20
5. Agricultores con acceso a certificaciones orgánicas.	0.07	4	0.28
6. Concentración de productores que facilita el desarrollo de clústeres.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.44		1.53
Debilidades			
1. Desnutrición crónica infantil y limitado acceso a asistencia médica.	0.08	1	0.08
2. Mano de Obra poco calificada.	0.06	1	0.06
3. Bajo nivel de acceso a servicios básicos.	0.07	1	0.07
4. Falta de sistemas de información para control y monitoreo de cultivos.	0.05	2	0.10

5. Alta tasa de subempleo y mercado informal.	0.05	1	0.05
6. Bajo desarrollo de infraestructura vial y aeroportuaria.	0.08	2	0.16
7. Bajo desarrollo de infraestructura turística.	0.05	1	0.05
8. Baja Investigación y desarrollo agrícola.	0.06	2	0.12
9. Pocos programas y proyectos que incentiven buenas prácticas en el cultivo del café y cacao.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.56		0.81
Total	1.00		2.34

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

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

4.3. Conclusiones

Al culminar el análisis interno se reconoce que la región Amazonas debe mejorar sus capacidades administrativas, directivas y gerenciales, las mismas que aún presentan problemas de efectividad para el logro de los objetivos y eficiencia en el manejo de recursos. En segundo lugar, Amazonas cuenta con gran diversidad de recursos naturales, sin embargo, las actividades relacionadas no han estado orientadas a incrementar su productividad. En este aspecto, se ha identificado tres potenciales sectores que son café, cacao y turismo. Si bien es cierto, la región cuenta con muchos otros productos ya desarrollados (arroz, frijol, maíz, papa, etc.); los más rentables y de gran demanda internacional se centran en los sectores antes mencionados. Esto se sostiene, además, en que el 40% de las actividades de la región, están enfocadas en la agricultura, de lo que se puede inferir, que la región cuenta con la experiencia de los productores para desarrollar cadenas productivas altamente competitivas.

Por otro lado, en el aspecto financiero, el gobierno regional ha destinado el mayor porcentaje de su presupuesto en Educación y Salud, sin embargo, estos sectores manifiestan aún muchas carencias; así como también otros sectores que no dejan de ser importantes como transportes, prevención social, inversión en turismo, en el sector agropecuario, etc. Lo que se ha podido observar es que las actividades del gobierno regional se centran en el asistencialismo y no en desarrollar la autosostenibilidad económica de la región a través del

desarrollo estratégico de fuentes que generen ingresos; lo cual repercute en la calidad de vida de la población amazense, y se ve reflejado en problemas como desnutrición, baja asistencia escolar, emigración, subempleo, poco acceso a servicios básicos, etc.

Finalmente, en cuanto a la infraestructura de los sistemas de comunicación e información; y tecnología, el avance de la región, aún es muy incipiente, perjudicando así el desarrollo y competitividad de las fuentes que generan ingresos (agricultura, comercio, turismo, etc.).



Capítulo V: Intereses de Amazonas y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se definirán los objetivos de largo plazo de la organización basados en el análisis interno y externo planteado. Para poder determinar estos objetivos es necesario previamente considerar, los intereses, el potencial y los principios cardinales de la Región Amazonas.

5.1. Intereses de Amazonas

La visión del presente plan presenta a Amazonas en el 2027 como una región líder, en turismo, venta de café y cacao, además de basada en una economía sostenible. Alineado con ello y a otros indicadores que deben ser mejorador en la región, de acuerdo con lo señalado en capítulos anteriores, se declaran los siguientes intereses organizacionales:

- 1) Disminuir la desnutrición crónica infantil.
- 2) Erradicar la pobreza extrema y disminuir los niveles de pobreza.
- 3) Incrementar los ingresos por ventas de café.
- 4) Incrementar los ingresos por ventas de cacao.
- 5) Incrementar los ingresos por turismo interno.
- 6) Incrementar los ingresos por turismo externo
- 7) Incrementar la tasa de asistencia en educación secundaria.
- 8) Ser referente a nivel mundial en agroindustria y turismo.
- 9) Incrementar el PBI per cápita.

5.2. Potencial de Amazonas

Considerando los siete dominios del Potencial Nacional, tenemos que en la Región Amazonas destacan las siguientes competencias:

Estructura poblacional (lo demográfico). Amazonas tiene una población de 422,629 habitantes, el 31% corresponde a la Población Económicamente Activa (PEA) y de ésta, el 61% tienen entre 15 y 59 años, lo que representa mano de obra valiosa, en su mayoría joven,

lo que facilitaría la adopción de nuevas prácticas, tanto en agricultura como servicios turísticos, en línea con las estrategias que se propone implementar. Con respecto a la proporción de hombres y mujeres, tanto en la zona urbana como rural de la Región, la distribución es equilibrada, siendo en promedio 53% hombres y 47% mujeres (MINCETUR, 2018b). De acuerdo con el BCRP (2015) las provincias con mayor densidad poblacional son Utcubamba (31 habitantes por Km²) y Bagua (14 habitantes por Km²), en ambos casos, dado la abundante mano de obra y condiciones del suelo y clima, representa una oportunidad para concentrar la producción de cultivos como el café y cacao.

Es importante mencionar que el 66% de la PEA de la Región se encuentra en condiciones de subempleo y el 1.4% de la población total de la Región se encuentra desempleada, lo que representa mano de obra potencial, que con la adecuada capacitación puede convertirse en un factor que impulse la competitividad de la Región. Otro factor importante es la tasa de migración en Amazonas, se estima que 139,970 habitantes abandonaron la Región en busca de una mejor calidad de vida en el 2007, por otro lado, 68,777 habitantes llegaron a la Región procedentes de otras partes del Perú (INEI, 2017).

El tamaño y la forma de territorio (lo geográfico). Como se mencionó en la Caracterización del Departamento de Amazonas del BCRP (2015), la Región tiene una superficie de 39,249 Km², sin embargo, las tierras disponibles para el cultivo son sólo el 16% de su territorio, razón por la cual es fundamental invertir en tecnología agrícola para incrementar su productividad, por otro lado, el clima y la calidad del suelo lo hacen ideal para el cultivo de café y cacao. De acuerdo con el MINCETUR (2018) Amazonas se ubica al norte del Perú y su territorio tiene sierra, ceja de selva y selva amazónica, lo que representa una gran oportunidad tanto para el sector agrícola, por las condiciones del clima y suelo, como para el turismo, por la gran biodiversidad y recursos paisajísticos.

La capital de Amazonas es la ciudad de Chachapoyas, que se encuentra a 1,191 Km de Lima, con la que se conecta a través de la Panamericana Norte, asimismo, limita por el norte con Ecuador, al este con Loreto y San Martín, al sur con La Libertad y al oeste con Cajamarca. La temperatura máxima de la Región 25°C pudiendo descender a 16°C, las épocas de lluvias son entre noviembre y abril y las de sequía entre mayo y octubre (BCRP, 2015). La Amazonía comprende el 61% del territorio nacional y no ha sido ajena a los efectos del cambio climático, observándose periodo de sequía en la Amazonía y se presume que, algunas partes del territorio podrían ser reemplazadas por sabanas tropicales, afectando a la flora y fauna que la habita (Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana [IIAP, 2008]).

Finalmente, un aspecto importante es la existencia de dos ejes regionales, el Valle del Marañón, que atraviesa gran parte del territorio amazónico y alcanza gran amplitud en la zona de Bagua, y el valle de Utcubamba, que se desarrolla longitudinalmente hasta el río Marañón, y que son el principal afluente del río Amazonas. De esta forma Utcubamba se convierte en el principal centro de producción, y localización de grupos humanos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR, 2018a])

El material estratégico (lo económico). De acuerdo con el BCRP (2015) su economía se sustenta principalmente en el sector agropecuario, que representa el 33.4% del VAB de la región, por otro lado, desaprovecha su potencial turístico al no contar con la infraestructura necesaria para proporcionar una oferta de calidad. Dentro de sus principales productos se encuentran el cacao en grano y aceite de oliva, que se exporta a Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Países Bajos, Malasia y España (MINCETUR, 2018b). De acuerdo con la ficha técnica de Amazonas elaborada por MINCETUR (2018b), en el 2013 había nueve empresas exportadoras en la Región, cuatro de ellas en la categoría de pequeña y mediana empresa (PYMES), cuatro microempresas y una gran empresa; las que exportaron en conjunto en

dicho año US\$ 12'459,684 FOB. Cabe mencionar que sólo una empresa exportó más del 80% del total de la Región.

De acuerdo con MINCETUR (2018b) la Región Amazonas tiene potencial para desarrollar su agroindustria con productos como el café, cacao y maracuyá; también el biocomercio, con orquídeas y otras flores tropicales. Asimismo, la Amazonía peruana tiene ecosistemas de gran importancia a nivel mundial, siendo el segundo país en Latinoamérica y el cuarto a nivel mundial en bosques tropicales. Estas características representan un potencial recurso económico, dada su variedad hidrobiológica, clima y la calidad suelo para el desarrollo de la agricultura (IIAP, 2008).

La experiencia pasada (lo histórico, sociológico y psicológico). Las comunidades indígenas amazónicas, a lo largo de la historia han sido afectadas de forma negativa por actividades económicas como la explotación de caucho, oro y petróleo. A pesar de que el territorio Amazónico es una gran fuente de riquezas naturales, esto no ha significado mejoras en la calidad de vida de sus habitantes, dando como resultado serios enfrentamientos con las comunidades nativas y un sesgo negativo hacia las actividades extractivas de las grandes empresas. La Región Amazonas tiene un importante reto en cuanto a inclusión social, ya que una parte importante de su población se ha sentido por mucho tiempo al margen de la dinámica económica, y de las políticas de los gobiernos de turno (IIAP, 2008).

De acuerdo con el IIAP (2008), la Amazonía alberga una alta diversidad de culturas, las cuales han acumulado y preservado sus conocimientos a través de los años, en relación con las propiedades de las plantas, cuidado de la tierra y el ecosistema y prácticas agroforestales. Recursos naturales como el caucho, la hoja de coca y el petróleo han influido a lo largo de la historia en su estructura sociocultural, ya que impulsaron el contacto de muchas comunidades

indígenas con la cultura occidental. Algunas de estas actividades trajeron consigo consecuencias nefastas como es el caso del narcotráfico, asociado al cultivo de hoja de coca (San Román, 1994). Algunas de estas actividades trajeron consigo consecuencias nefastas como la depredación de recursos naturales y el narcotráfico, asociado al cultivo de hoja de coca (San Román, 1994).

El desarrollo tecnológico. De acuerdo con CEPLAN (2017) el porcentaje de inversión pública destinada a la investigación en Ciencia y Tecnología e Innovación en Amazonas fue de 0.13% del PBI departamental en el 2013, indicador que debería llegar de forma progresiva a 2% en el 2021. La infraestructura de riego en la Región, si bien es limitada, incluye canales, sub-canales y acequias de regadío de tierra. Existen quince canales de riego que irrigan principalmente los valles de Utcubamba y Bagua, con un área de influencia de 28,638 Ha (MINCETUR, 2018a).

La forma de gobierno (lo organizacional y administrativo). El Gobierno Regional de Amazonas es un organismo público descentralizado, que depende administrativa y normativamente de la Presidencia del Consejo de Ministros. Tiene como máxima autoridad al Gobernador Regional y un Consejero Regional para cada una de sus provincias, asimismo, tiene autonomía para la aprobación de su presupuesto interno y para la aprobación de su plan de desarrollo regional (Gobierno Regional de Amazonas, 2017)

Las fuerzas armadas y el desarrollo de equipamiento (lo militar). Amazonas no posee un ejército o fuerzas armadas independientes, sino como nación, en conjunto con las demás Regiones. Las fuerzas armadas de Perú se dividen en tres ramas: El Ejército Peruano, la Marina de Guerra del Perú (que incluye la Infantería Naval y la Guardia Costera) y la Fuerza Aérea del Perú. En el año 2016 el gasto militar representó el 1.29% del PBI nacional

ocupando el puesto 78 a nivel mundial, en el Perú es servicio militar no es obligatorio y se da a partir de los 18 años tanto para varones como para mujeres (CIA, 2017).

5.3. Principios Cardinales de Amazonas

Influencia de terceras partes. Las oportunidades comerciales de la Región con sus principales mercados destino pueden verse afectadas por países como Brasil y Colombia, con una oferta similar de productos y servicios; asimismo, es importante considerar a las comunidades indígenas amazónicas que a lo largo de la historia han sido afectadas de forma negativa por actividades económicas como la explotación de caucho, oro y petróleo. Dentro de la región, los agricultores productores de café y cacao deben ser tratados como socios estratégicos y trabajar de forma conjunta para incrementar su productividad, su oferta de valor, y tener una posición más fuerte con respecto a la competencia; de igual forma las universidades e institutos de educación superior, junto con las comunidades indígenas juegan un rol importante como medio para proveer servicios turísticos diferenciados y de calidad.

Lazos pasados y presentes. El territorio Amazónico es una gran fuente de riquezas naturales, sin embargo, esta condición, lejos de haber sido aprovechada para incrementar el bienestar sus habitantes, los ha expuesto a pésimas condiciones de trabajo, explotación, migración y enfermedades, como resultados de las actividades económicas realizadas en la región. Las dificultades de acceso por vía terrestre obstaculizan el proveerla de servicios básicos como salud, educación, protección, agua y saneamiento; por otro lado, la escasa inversión en I&D los coloca en una posición de desventaja en relación con los agricultores de otros países e incluso otras regiones dentro del territorio nacional. Asimismo, el poco interés de los gobiernos de turno ha originado en la población una sensación de desconfianza y ha

propiciado las condiciones para la existencia de actividades ilícitas como la tala ilegal de árboles y el narcotráfico.

Contrabalance de intereses. La Región tiene como potenciales socios estratégicos; el sector privado, como inversionista en el sector turismo, a través de hoteles, restaurantes y otros servicios turísticos; los pequeños agricultores de café y cacao, logrando que perciban que las propuestas y cambios planteados les reditarán beneficios en el mediano plazo; las pequeñas, medianas y grandes empresas, dedicadas a la agroindustria, en la medida que entiendan que los planes de la región están orientados a incrementar el bienestar de la población en su conjunto.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores de la Región a nivel internacional son los países con una oferta de productos y servicios similares en Latinoamérica como Brasil y Colombia; en el caso de Brasil, es importante concretar la construcción del Eje Vial Amazonas Norte y la Interoceánica Sur, de igual forma, fortalecer la alianza estratégica entre ambos países, con miras a promover el desarrollo fronterizo, la integración física fluvial, aérea y terrestre, la integración energética y el comercio y las inversiones. Asimismo, a nivel nacional tenemos regiones que son principales destinos turísticos como Cusco y Arequipa, y otras que son principales productores de café y cacao como Cajamarca y San Martín (CEPLAN 2011).

5.4. Matriz de Intereses de Amazonas (MIO)

Tabla 16.

Matriz de Intereses de Amazonas (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Disminuir la desnutrición crónica infantil.	Gobierno Regional, Gobierno Central, Organismos Internacionales		
Erradicar la pobreza extrema y disminuir los niveles de pobreza.	Gobierno Regional, Gobierno Central, Sector Privado		
Incrementar los ingresos por ventas de café.		Sector Privado, Asociaciones de Agricultores, Pequeños Agricultores, Cajamarca, Piura, Colombia.	
Incrementar los ingresos por ventas de cacao.		Sector Privado, Asociaciones de Agricultores, Pequeños Agricultores, San Martín, Junín, Cusco.	
Incrementar los ingresos por turismo interno.		Sector privado, Comunidades Indígenas, Cusco, Cajamarca, Brasil, Colombia.	
Incrementar los ingresos por turismo externo.		Sector privado, Prom Perú, Comunidades Indígenas, Brasil, Colombia.	
Incrementar la tasa de asistencia en educación secundaria.		Gobierno Regional, Gobierno Central.	
Ser referente a nivel mundial en agroindustria y turismo.		Gobierno Regional, Gobierno Central, Sector Privado, Prom Perú.	
Incrementar el PBI per cápita.		Gobierno Regional, Gobierno Central, Sector Privado.	

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo que se presentan a continuación están alineados a la visión de la Región Amazonas al 2027, con la perspectiva de mejorar las industrias del café, cacao y turismo incrementando el empleo y por ende el nivel de vida de Amazonas. Dichos objetivos

se alcanzarán progresivamente al ir cumpliendo los objetivos de corto plazo a través de las estrategias externas determinadas en la construcción del plan estratégico.

Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1). En el 2027 en la región habrá 115,000 empleos directos. En el año 2016 el número fue de 77,000.

Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP N° 2). En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.

Objetivo de Largo Plazo N°3 (OLP N° 3). En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.

Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP N° 4). En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00.

De acuerdo con el Observatorio Turístico Nacional – OTM (2016) la región Amazonas recibió en el año 2015 4,157 turistas extranjeros y se espera un crecimiento anual de 4.14% hasta el 2019. Crecimiento que el presente trabajo tiene como objetivo triplicar mediante las estrategias de mejora de infraestructura y oferta turística a implementar. Asimismo, el gasto promedio a nivel nacional de los turistas extranjeros con fines vacacionales fue \$1,108 y la tasa de crecimiento promedio anual durante la última década, también a nivel nacional, fue de 9% (PROMPERU, 2015b).

De acuerdo con el OTM (2015) la región Amazonas en el 2015, recibió 101,435 turistas procedentes del interior del país y se espera un crecimiento anual de 2.4% hasta el 2019. Crecimiento que el presente trabajo tiene como objetivo cuadruplicar mediante las estrategias

de mejora de infraestructura y oferta turística a implementar. Asimismo, el gasto promedio a nivel nacional de los turistas internos vacacionistas fue en promedio \$140 (PROMPERU, 2015a).

5.6. Conclusiones

El crecimiento nacional de los últimos años no se ha visto reflejado de manera homogénea a lo largo de todo el país, ni tampoco en indicadores como la educación y la desnutrición crónica. Como se ha visto Amazonas no ha sido la excepción. Sin embargo, la región cuenta con suficientes recursos, que no han sido aprovechados adecuadamente, que le permitirán revertir esta situación. Con las estrategias adecuadas estos recursos, principalmente turísticos y agrícolas, generarán los ingresos adecuados para que la región supere su actual posición en los indicadores sociales del país.

Por lo expuesto se ha determinado que, con el potencial actual de la región y las estrategias planteadas, se alcanzará la visión de la región y por ende los objetivos de largo plazo que han sido definidos en el presente capítulo. Los ingresos, además del empleo, que se generarán por la venta de café, cacao y por el turismo conformarán los recursos suficientes para el desarrollo regional.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se definirán las estrategias específicas a seguir para lograr los objetivos propuestos, siendo las estrategias externas las que permitirán alcanzar los Objetivos de Largo Plazo, y las internas los Objetivos de Corto Plazo.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas nos permite determinar estrategias que permitan utilizar nuestra fortaleza para desarrollar las oportunidades y también combatir las amenazas. Así mismo, las oportunidades también nos ayudan a mejorar las debilidades que podamos tener y finalmente las amenazas y debilidades nos permiten desarrollar estrategias que nos permitirán evaluar los aspectos negativos y desarrollar estrategias para combatirlos.

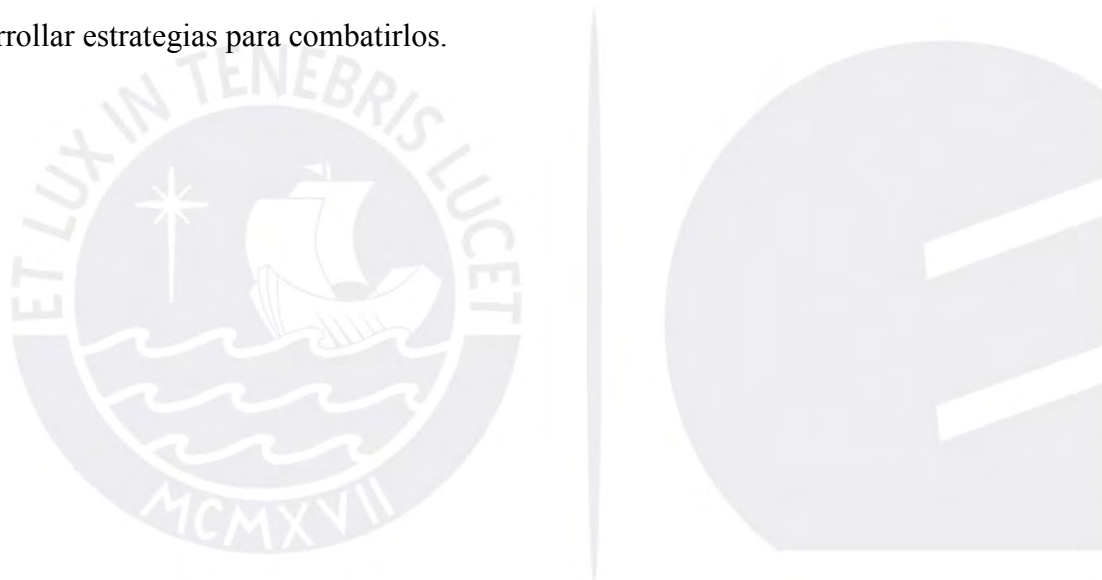


Tabla 17.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

	<p>Fortalezas (F):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta producción de café y cacao. 2. Liderazgo en la producción de cultivos orgánicos. 3. Existencia de lodges orientados al turismo ecológico. 4. Existencia de productos con denominación de origen como el Cacao Amazónico. 5. Agricultores con acceso a certificaciones orgánicas. 6. Concentración de productores que facilita el desarrollo de clústeres. 	<p>Debilidades (D):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desnutrición crónica infantil y limitado acceso a asistencia médica. 2. Mano de Obra poco calificada. 3. Bajo nivel de acceso a servicios básicos. 4. Falta de sistemas de información para control y monitoreo de cultivos. 5. Alta tasa de subempleo y mercado informal. 6. Bajo desarrollo de infraestructura vial y aeroportuaria. 7. Bajo desarrollo de infraestructura turística. 8. Baja Investigación y desarrollo agrícola. 9. Pocos programas y proyectos que incentiven buenas prácticas en el cultivo del café y cacao.
<p>Oportunidades (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado Finlandés con la tasa más alta de consumo per cápita de café a nivel mundial. 2. Crecimiento de la demanda por café peruano en Estados Unidos y Bélgica. 3. Crecimiento en la demanda por cacao peruano en Holanda y Bélgica. 4. Incremento en la brecha a nivel mundial entre la oferta y demanda de cacao. 5. Mercado Alemán es el tercer importador de cacao del mundo. 6. Crecimiento de la afluencia de los turistas de Estados Unidos al Perú. 7. Acceso preferencial de Japón a las exportaciones de café del Perú. 	<p>Estrategias (FO):</p> <p>FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras. (F1, F2, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O7)</p> <p>FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón (F1, F2, F5, F6, O1, O4, O7)</p> <p>FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania (F1, F2, F4, F5, F6, O3, O4, O5)</p> <p>FO4. Desarrollar paquetes turísticos dirigidos a turistas norteamericanos interesados en conocer la Selva (Loreto, San Martín) incluyendo la Región Amazonas (F3, F6, O6)</p> <p>FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O3, O4)</p> <p>FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O4)</p>	<p>Estrategias (DO):</p> <p>DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica. (D1, D2, D3, D4, D5, D8, D9, O2, O3, O4, O5)</p> <p>DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao. (D1, D2, D3, D4, D5, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5, O7)</p> <p>DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora. (D1, D2, D3, D4, D5, D8, D9, O3, O4, O5)</p> <p>DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora. (D1, D2, D3, D4, D5, D8, D9, O1, O2, O5, O7)</p>
<p>Amenazas (A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio climático perjudica cultivos como el café. 2. Conflictos sociales por la propiedad de la tierra y uso de recursos naturales. 3. Problemas fitosanitarios como el hongo de la roya que ataca el café. 4. Incremento de la tasa de migración hacia la capital y otras regiones. 5. Inestabilidad política y corrupción del Gobierno Regional de Amazonas. 	<p>Estrategias (FA):</p> <p>FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra. (F1, F2, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4)</p> <p>FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con Aerolíneas para incrementar las visitas hacia Amazonas como destino turístico. (F3, A4)</p> <p>FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5)</p>	<p>Estrategias (DA):</p> <p>DA1. Repotenciar y reestructurar las facultades de Ingeniería Agrícola y Turismo en las universidades nacionales. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A1, A2, A3, A4)</p> <p>DA2. Desarrollar programas que aseguren la alimentación y asistencia médica para niños de hasta cinco años (D1, D3, A4)</p> <p>DA3. Establecer Asociaciones Público-Privadas (APP) para mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria de la región (D2, D3, D5, D6, D7, A4)</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

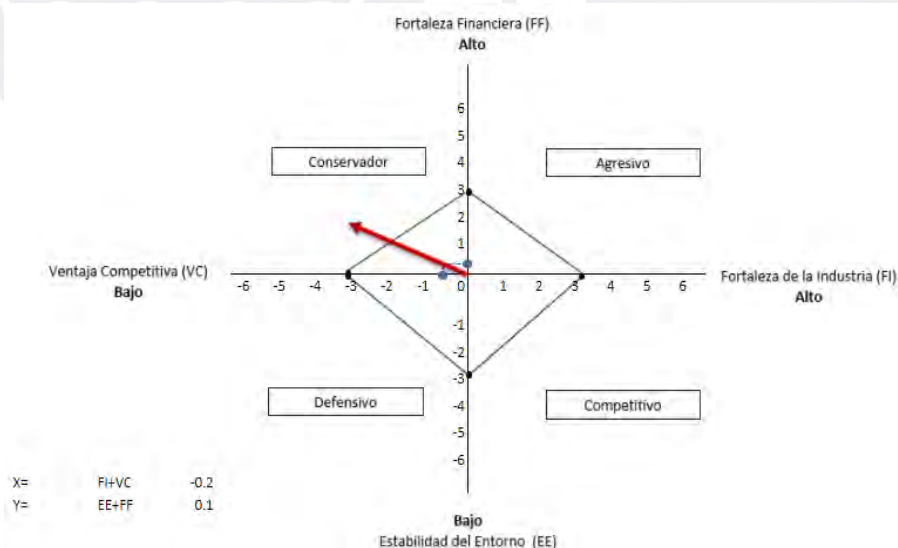
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Los resultados del análisis PEYEA indican que la postura estratégica más adecuada para la Región Amazonas es la conservadora, la cual se asocia a una baja ventaja competitiva y alta fortaleza financiera (D'Alessio, 2016). Sin embargo, con respecto a esto último, los resultados están muy cerca al origen, por lo que se deduce que las variables asociadas a dichas fortaleza tienen aún mucho por mejorar.

De acuerdo con estos resultados, la Región Amazonas debe buscar una mayor competitividad, enfocándose en actividades económicas clave, como la producción y exportación de café y cacao, así como el turismo. También es importante buscar nuevos mercados y lograr mayor participación en aquellos en los que compite actualmente. Asimismo, es fundamental realizar un profundo análisis de sus fortalezas y debilidades, para aprovechar las oportunidades del mercado y corregir aquellos aspectos que le restan competitividad.

Tabla 18.

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



Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) se sustenta en la estrecha relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento en la industria y el uso de efectivo. Es de suma utilidad para el manejo estratégico de una organización cuando se cuenta con un portafolio de productos como es el caso de la Región Amazonas.

En base a la investigación realizada los productos más importantes o con mayor potencial de la región Amazonas son el café, el cacao y el turismo.

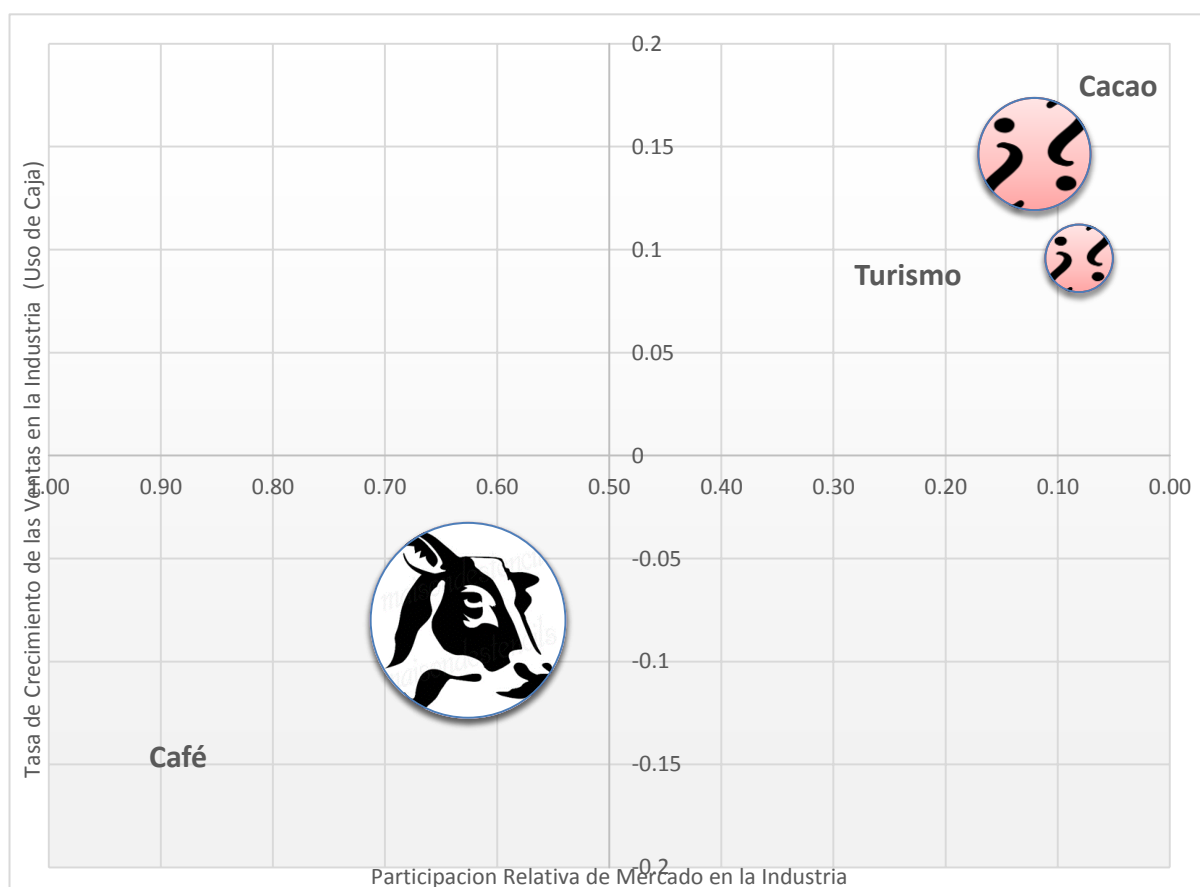


Figura 15. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Como se puede observar dos de las industrias elegidas (cacao y turismo) figuran como interrogación mientras que la industria del café se encuentra en el cuadrante de las vacas. Esto

se debe a la baja participación de mercado del turismo y del cacao frente a sus más importantes competidores: el indiscutible Cusco y la Región San Martín respectivamente.

Con respecto al café la participación de mercado de Amazonas es de 13% frente el líder San Martín (menos del 26%) aunque en los últimos cinco años el crecimiento de la industria ha sido más bien negativo.

Con la finalidad de eliminar factores extraordinarios que suelen afectar la producción anual de algunos cultivos se consideró en el caso del café y del cacao el promedio de la producción agrícola de los últimos años con lo cual se estimó el crecimiento de las ventas y la participación de mercado. En el caso del turismo por su parte se tomó como variables la captación de turistas extranjeros en el año 2016 por región.

En base a lo observado se puede concluir que existe margen para el crecimiento en participación de mercado y del turismo pues son sectores con alto potencial. Con respecto al café si bien aparentemente la oferta de café peruano se encuentra estancada esto se debe a elementos estacionales mientras que por otro lado la participación de Amazonas en el mercado de café genera suficientes ingresos como para seguir fortaleciéndola. En todos los casos se recomienda estrategias de generación y penetración de mercados principalmente con respecto al turismo y al cacao y sobre todo de penetración en el caso del café.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la MIE (matriz interna-externa) se grafican cada uno de los productos o divisiones de la organización, posicionándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formuladas, tomando como base dos dimensiones: puntajes totales ponderados obtenidos de las matrices EFE y EFI de la organización (D'Alessio, 2014). Como se puede observar, en la MIE se generan tres regiones. La región 1 establece las celdas I, II y IV; plantea crecer y construir y corresponde a las estrategias de tipo intensivas y de integración; la región 2 establece las celdas III, V y VII plantea tener y mantener, y corresponde a las estrategias de

tipo penetración en el mercado y desarrollo de productos; y por último la región 3, que establece las celdas VI, VIII y IX plantea cosechar o desinvertir y corresponde a las estrategias de tipo defensivas.

Una de las virtudes de la matriz MIE es que brinda un enfoque de mayor amplitud, pues acepta resultados de todas las divisiones de una empresa. En este caso, se puede notar un resultado, debido a que se ha hecho la evaluación para una organización completa como es el caso de la Región Amazonas.

Finalmente, luego de haber recogido los puntajes totales ponderados de la matriz EFE y matriz EFI, se obtiene que la Región Amazonas se ubica en la celda V de la matriz. Es decir, se debe retener y mantener, y se pueden realizar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Tabla 19 .

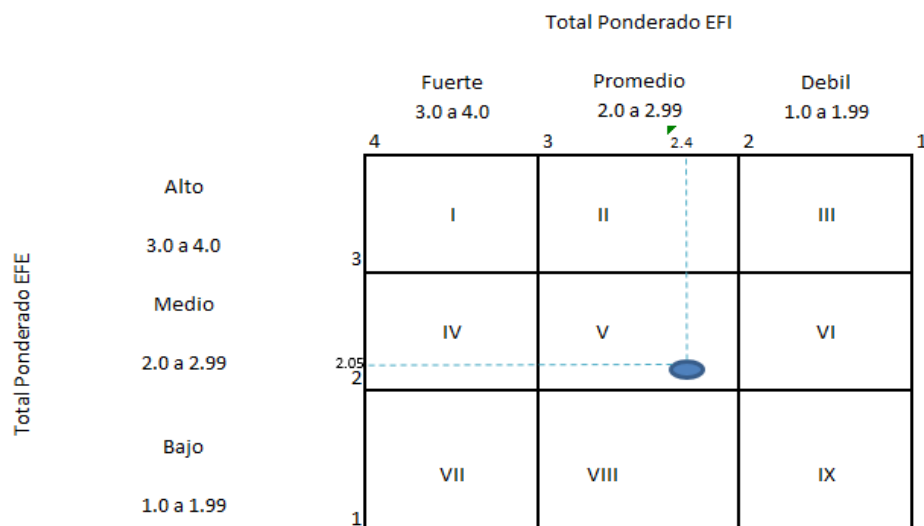
Regiones y Celdas de la matriz MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas / Integración
2	III, V, VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

Tabla 20 .

Matriz Interna Externa (MIE)

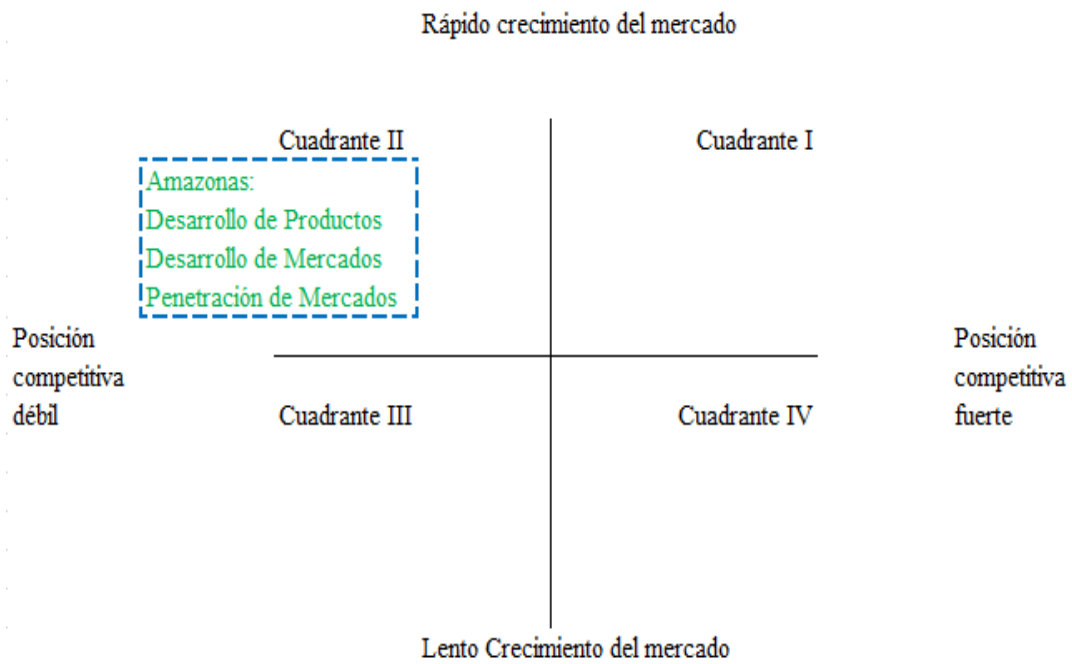
Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

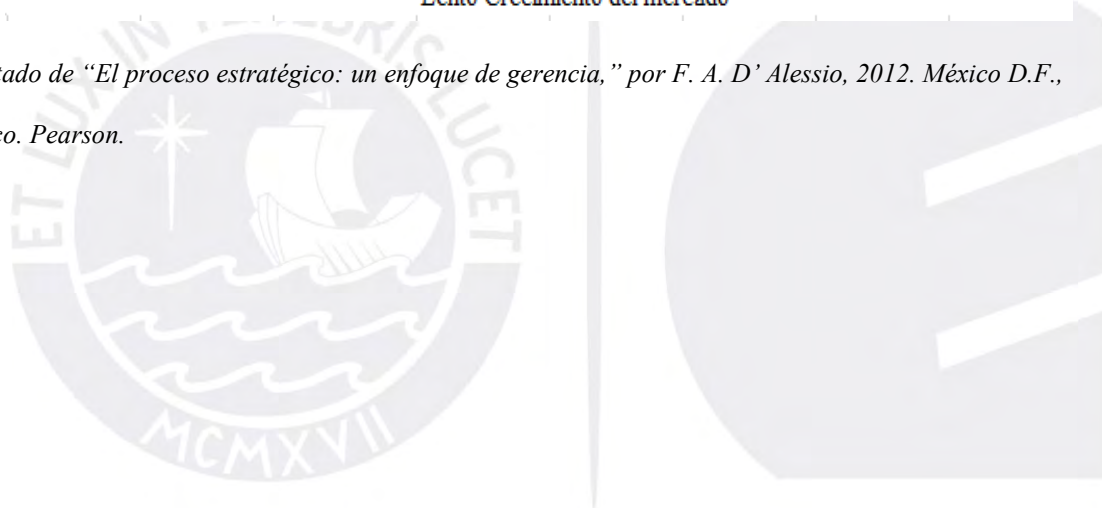
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D' Alessio (2016), esta matriz ayuda a afinar y evaluar la elección apropiada de estrategia para la región. La idea central de esta matriz es que la situación de un negocio (región) se basa en término de dos factores, el crecimiento del mercado (rápido o lento) y en la posición competitiva de la región en dicho mercado (fuerte o débil). Por lo tanto, al realizar el análisis, en función de estos dos factores, se dividen cuatro cuadrantes. Cuadrante I, la organización tiene una posición competitiva fuerte en un crecimiento de mercado rápido; Cuadrante II, la organización tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; Cuadrante III, la organización tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y el Cuadrante IV, la organización tiene una posición competitiva fuerte en un mercado lento. Por ello, el análisis permite identificar que la región Amazonas se ubica en el cuadrante II, por lo tanto, cuenta con una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento.

Tabla 21.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.



6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 22.

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Integración Vertical hacia Atrás	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	X	X	X	X	X	5
2	Intensiva: Penetración del Mercado	FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	X	X	X	X	X	5
3	Intensiva: Penetración del Mercado	FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	X	X	X	X	X	5
4	Intensiva: Alianza Estratégica	FO4. Desarrollar paquetes turísticos dirigidos a turistas norteamericanos interesados en conocer la Selva (Loreto, San Martín) incluyendo la Región Amazonas	X		X	X	X	4
5	Intensiva: Penetración del Mercado	FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	X	X	X	X	X	5
6	Intensiva: Penetración del Mercado	FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	X	X	X	X	X	5
7	Intensiva: Alianza Estratégica	DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	X	X	X	X	X	5
8	Interna: Calidad Total (TQM)	DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.	X	X		X	X	4
9	Intensiva: Penetración del Mercado	DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	X	X		X	X	4
10	Intensiva: Penetración del Mercado	DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	X	X		X	X	4
11	Interna: Gerencia de Procesos (BPM)	FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.	X	X		X	X	4
12	Intensiva: Penetración del Mercado	FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con Aerolíneas para incrementar las visitas hacia Amazonas como destino turístico.	X		X	X	X	4
13	Intensiva: Penetración del Mercado	FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	X	X		X	X	4
14	Interna: Reingeniería de Procesos (BPR)	DA1. Repotenciar y reestructurar las facultades de Ingeniería Agrícola y Turismo en las universidades nacionales.	X					1
15	Interna: Gerencia de Procesos (BPM)	DA2. Desarrollar programas que aseguren la alimentación y asistencia médica para niños de hasta cinco años	X					1
16	Interna: Gerencia de Procesos (BPM)	DA3. Establecer Asociaciones Público-Privadas (APP) para mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria de la región	X					1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012.

México D.F., México. Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Sólo las estrategias que tengan una puntuación superior al promedio (5.00) serán calificadas como aceptables y retenidas. En la presente matriz sólo 12 de las 16 estrategias superar esta puntuación, por lo que califican como estrategias retenidas. Las 4 estrategias que no alcanzaron a superar este puntaje serán consideradas como estrategias de contingencia.



Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.		FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón		FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania		FO4. Desarrollar paquetes turísticos dirigidos a turistas norteamericanos interesados en conocer la Selva (Loreto, San Martín) incluyendo la Región Amazonas		FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica		FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos		DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																
1. Mercado Finlandés con la tasa más alta de consumo per cápita de café a nivel mundial.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
2. Crecimiento de la demanda por café peruano en Estados Unidos y Bélgica.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
3. Crecimiento en la demanda por cacao peruano en Holanda y Bélgica.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	
4. Incremento en la brecha a nivel mundial entre la oferta y demanda de cacao.	0.00	4	0.00	1	0.00	4	0.00	1	0.00	4	0.00	1	0.00	4	0.00	
5. Mercado Alemán es el tercer importador de cacao del mundo.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	
6. Crecimiento de la afluencia de los turistas de Estados Unidos al Perú.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
7. Acceso preferencial de Japón a las exportaciones de café del Perú.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
Amenazas																
1. Cambio climático perjudica cultivos como el café y cacao.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2. Conflictos sociales por la propiedad de la tierra y uso de recursos naturales.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
3. Problemas fitosanitarios como el hongo de la roya que ataca el café.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
4. Incremento de la tasa de migración hacia la capital y otras regiones.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
5. Inestabilidad política y corrupción del Gobierno Regional de Amazonas.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
Fortalezas																
1. Alta producción de café y cacao.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2. Liderazgo en la producción de cultivos orgánicos.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
3. Existencia de lodges orientados al turismo ecológico.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
4. Existencia de productos con denominación de origen como el Cacao Amazónico.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	
5. Agricultores con acceso a certificaciones orgánicas.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
6. Concentración de productores que facilita el desarrollo de clústeres.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Debilidades																
1. Desnutrición crónica infantil y limitado acceso a asistencia médica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
2. Mano de Obra poco calificada.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
3. Bajo nivel de acceso a servicios básicos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
4. Falta de sistemas de información para control y monitoreo de cultivos.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
5. Alta tasa de subempleo y mercado informal.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	
6. Bajo desarrollo de infraestructura vial y aeroportuaria.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
7. Bajo desarrollo de infraestructura turística.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
8. Baja Investigación y desarrollo agrícola.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
9. Pocos programas y proyectos que incentiven buenas prácticas en el cultivo del café y cacao.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Total	2.00		6.27		5.58		5.63		4.46		6.23		5.58		6.43	

		DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.		DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.		DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.		FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.		FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con Aerolíneas para incrementar las visitas hacia Amazonas como destino turístico.		FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	
Factores Clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
1. Mercado Finlandés con la tasa más alta de consumo per cápita de café a nivel mundial.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
2. Crecimiento de la demanda por café peruano en Estados Unidos y Bélgica.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
3. Crecimiento en la demanda por cacao peruano en Holanda y Bélgica.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
4. Incremento en la brecha a nivel mundial entre la oferta y demanda de cacao.	0.00	4	0.00	4	0.00	1	0.00	4	0.00	1	0.00	4	0.00
5. Mercado Alemán es el tercer importador de cacao del mundo.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
6. Crecimiento de la afluencia de los turistas de Estados Unidos al Perú.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
7. Acceso preferencial de Japón a las exportaciones de café del Perú.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Amenazas													
1. Cambio climático perjudica cultivos como el café y cacao.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
2. Conflictos sociales por la propiedad de la tierra y uso de recursos naturales.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Problemas fitosanitarios como el hongo de la roya que ataca el café.	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4. Incremento de la tasa de migración hacia la capital y otras regiones.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
5. Inestabilidad política y corrupción del Gobierno Regional de Amazonas.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Fortalezas													
1. Alta producción de café y cacao.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
2. Liderazgo en la producción de cultivos orgánicos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36
3. Existencia de lodges orientados al turismo ecológico.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
4. Existencia de productos con denominación de origen como el Cacao Amazónico.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
5. Agricultores con acceso a certificaciones orgánicas.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28
6. Concentración de productores que facilita el desarrollo de clústeres.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades													
1. Desnutrición crónica infantil y limitado acceso a asistencia médica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2. Mano de Obra poco calificada.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3. Bajo nivel de acceso a servicios básicos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4. Falta de sistemas de información para control y monitoreo de cultivos.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
5. Alta tasa de subempleo y mercado informal.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
6. Bajo desarrollo de infraestructura vial y aeroportuaria.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7. Bajo desarrollo de infraestructura turística.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
8. Baja Investigación y desarrollo agrícola.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18
9. Pocos programas y proyectos que incentiven buenas prácticas en el cultivo del café y cacao.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24
Total	2.00		6.63		5.63		5.93		6.73		4.26		7.26
Puntaje de Atractividad													
4. Muy atractivo													
3. Atractivo													
2. Algo atractivo													
1. Sin atractivo													

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt aplicada a la Región Amazonas, evalúa si las estrategias que se han retenido son: (a) consistentes, (b) consonancia, (c) factibles y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que las 12 estrategias que se han retenido hasta el momento cumplen con los criterios planteados por Rumelt.



Tabla 24.

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias Especificas	Consistencia	Consonancia	Matriz Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	SI	SI	SI	SI	SI
2	FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	SI	SI	SI	SI	SI
3	FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	SI	SI	SI	SI	SI
4	FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	SI	SI	SI	SI	SI
5	FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	SI	SI	SI	SI	SI
6	FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.	SI	SI	SI	SI	SI
7	FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	SI	SI	SI	SI	SI
8	DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	SI	SI	SI	SI	SI
9	DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.	SI	SI	SI	SI	SI
10	DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	SI	SI	SI	SI	SI
11	DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	SI	SI	SI	SI	SI

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Matriz de Ética presentada a continuación se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos y son justas. Esto al mismo tiempo que son útiles a los fines estratégicos empleando los medios adecuados.

Tabla 25.

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1 FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
2 FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	SI
3 FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	SI
4 FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	SI
5 FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	N	N	SI
6 FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
7 FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
8 DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	SI
9 DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
10 DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	SI
11 DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	N	N	SI

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se muestran las estrategias retenidas que lograron pasar los filtros de: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y finalmente la Matriz de Ética (ME); asimismo, en la otra parte de la matriz se muestran las estrategias de contingencia que no lograron pasar dichos filtros de las matrices mencionadas. En la matriz realizada en el presente Plan Estratégico para la Región de Amazonas obtuvimos 12 estrategias retenidas y 4 estrategias de contingencia, tal como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 26.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas
FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.
FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón
FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania
FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica
FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos
FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.
FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.
DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.
DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.
DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.
DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.
Estrategias de Contingencia
FO4. Desarrollar paquetes turísticos dirigidos a turistas norteamericanos interesados en conocer la Selva (Loreto, San Martín) incluyendo la Región Amazonas
FA2. Desarrollar alianzas estratégicas con Aerolíneas para incrementar la visitas hacia Amazonas como destino turístico.
DA1. Repotenciar y reestructurar las facultades de Ingeniería Agrícola y Turismo en las universidades nacionales.
DA2. Desarrollar programas que aseguren la alimentación y asistencia médica para niños de hasta cinco años
DA3. Establecer Asociaciones Público Privadas (APP) para mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria de la región

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En este punto se procede a analizar si las estrategias que se han retenido contribuyen o no a alcanzar los objetivos de largo plazo que se desarrollan en el Capítulo V. Para decidir continuar con la implementación de estas estrategias, es necesario que las mismas contribuyan al logro de al menos dos de los siete Objetivos de Largo Plazo.



Tabla 27 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

		En el 2027 en la región habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas. En el año 2016 este número fue de 77,000 personas.	En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.	En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.	En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00.
Interes Organizacional					
1	Disminuir la desnutrición crónica infantil.	X	X	X	X
2	Erradicar la pobreza extrema y disminuir los niveles de pobreza.	X	X	X	X
3	Incrementar los ingresos por ventas de café		X		
4	Incrementar los ingresos por ventas de cacao			X	
5	Incrementar los ingresos por turismo interno				X
6	Incrementar los ingresos por turismo externo				X
7	Incrementar la tasa de asistencia en educación secundaria	X	X	X	X
8	Ser referente a nivel mundial en agroindustria y turismo		X	X	X
9	Incrementar el PBI per cápita	X	X	X	X
Estrategias Específicas					
1	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	X	X	X	
2	FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	X	X		
3	FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	X		X	
4	FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	X	X	X	
5	FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	X	X		
6	FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	X	X	X	X
7	DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	X	X	X	
8	DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	X		X	
9	DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	X	X		

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

Una vez que ya se ha identificado las estrategias que se implementaran, hay que proceder a anticiparse a la reacción de los competidores potenciales. En la Matriz de las Posibilidades de los Competidores se analiza la reacción que tendrán otras regiones como Cajamarca, Cusco y San Martín.

Tabla 28.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
		Cajamarca	Cusco	San Martin
1	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	Se espera que repliquen la estrategia.		
2	FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	Se espera que repliquen la estrategia buscando nuevos mercados para sus productos.		
3	FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	Se espera que repliquen la estrategia buscando nuevos mercados para sus productos.		
4	FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	Se espera que repliquen la estrategia buscando nuevos mercados para sus productos.		
5	FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	Se espera que repliquen la estrategia buscando nuevos mercados para sus productos.		
6	FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.	Se espera que repliquen la estrategia adaptándola a las necesidades y características de su propia región.		
7	FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.	Se espera que repliquen la estrategia		
8	DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	Se espera que repliquen la estrategia buscando nuevos mercados para sus productos.		
9	DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.	Se espera que repliquen la estrategia.		
10	DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	Se espera que repliquen la estrategia adaptándola a las necesidades y características de su propia región.		
11	DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	Se espera que repliquen la estrategia adaptándola a las necesidades y características de su propia región.		

6.13. Conclusiones

En este capítulo se ha determinado a partir de las estrategias inicialmente planteadas, cuales contribuirán efectivamente al logro de los Objetivos de Largo Plazo, ya que solo alcanzando estos objetivos se logrará la visión que se tiene de la región para el año 2027. Las estrategias planteadas en la matriz FODA han sido contrastadas con las demás matrices, seleccionándose un grupo de estrategias que en general apuntan principalmente penetrar nuevos mercados e ingresar a nuevos nichos con los productos presentados en el presente plan.

Gracias a la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) podemos determinar qué estrategias quedan como retenidas y qué estrategias quedan como estrategias de contingencia. Asimismo, utilizando la matriz de Rumelt (MR) logramos filtrar las estrategias, evaluando, de las estrategias retenidas, cuáles cumplen con los requisitos de ser consistentes, tener consonancia, ser factibles y proveen una ventaja a la industria. Por otro lado, con la matriz de Ética (ME) se aceptan sólo las estrategias que serán posibles de realizar, aportarán gran valor y, sobre todo, mantendrán un valor ético, promoviendo los derechos y siendo justas.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Todo plan estratégico tiene como finalidad convertirse en acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos y resultados planteados. A este proceso, se le denomina implementación, el cual resulta ser muy exigente pues demanda la atención de una amplia gama de actividades de gestión, que debe comprometer y responsabilizar a las autoridades y demás involucrados, de los sectores público y privado, para que trabajen de manera integrada y sincronizada a favor del crecimiento sostenible de la Región Amazonas. Es fundamental para la aplicación del presente plan estratégico contar con un liderazgo comprometido; una cultura organizacional que sostenga las estrategias y colabore en la implementación; tecnología que facilite los procesos de una economía global, y por último la innovación que posibilite la diferenciación mediante el desarrollo de iniciativas que funcionen de manera exitosa.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de Corto Plazo son aquellos desde los cuales inicia la ejecución de las estrategias para la obtención o logro de los objetivos de Largo Plazo. En el presente trabajo se han determinado los siguientes objetivos de Corto Plazo para cada objetivo de largo Plazo:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): En el 2027 en la región habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas. En el año 2016 este número fue de 77,000 personas.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP1.1): En el 2020, el 90% de la población adulta tendrá secundaria completa.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP1.2): En el 2021 la región de Condorcanqui tendrá 5,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP1.3): En el 2023 la región de Bagua tendrá 14,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP1.4): En el 2025 la región de Utcubamba tendrá 19,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.

Objetivo de Corto Plazo 1.5 (OCP1.5): En el 2027 habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.

Asimismo, se realizará la implementación de un sistema de información en línea que atraerá una demanda potencial de clientes que estén interesados en la compra de café y café orgánico, así como también se realizarán programas de apoyo a agricultores que decidan cultivar Café en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza. Programas de apoyo como por ejemplo ayuda en capacitaciones sobre el cultivo de café, formalización de negocios, ayuda para exportaciones, etc. Por otro lado, también se destinará un porcentaje del Valor Agregado Bruto – VAB de las ventas por exportaciones de café para la inversión en nuevas tecnologías agrícolas para que se pueda mejorar los procesos y por ende el volumen de producción y rendimiento de la superficie cosechada del café. También se apoyará a los clústeres de café para que ellos sean responsables de una parte de las exportaciones de dicho producto y finalmente se incentivará la producción y exportación de café orgánico, para que ésta pueda alcanzar una representación significativa del total de las exportaciones de café.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP2.1): En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 2,000 potenciales clientes de café.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP2.2): En el 2019 la exportación de café será de US\$ 30'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP2.3): En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP2.4): En el 2021 la exportación de café será de US\$ 37'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

Objetivo de Corto Plazo 2.5 (OCP2.5): En el 2023 la exportación de café será de US\$ 45'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

Objetivo de Corto Plazo 2.6 (OCP2.6): En el 2025 el clúster de café de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región. Esto se logrará, haciendo que las empresas productoras de café, las mismas que comparten los canales de comercialización, tipos de clientes, desafíos de innovación, competencia y otras características en común; pertenezcan a un mismo segmento de negocio, permitiendo un trabajo de análisis estratégico conjunto y desarrollando colaboraciones entre las actividades de la cadena de valor de la producción de café. De esta manera, se obtendrá una diferenciación importante, obedeciendo a los clientes y mercados a los que se dirige.

Objetivo de Corto Plazo 2.7 (OCP2.7): En el 2025 la exportación de café será de US\$ 52'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

Objetivo de Corto Plazo 2.8 (OCP2.8): En el 2027 los ingresos por exportación de café orgánico representarán el 50% del total de las exportaciones de café.

Objetivo de Corto Plazo 2.9 (OCP2.9): En el 2027 la exportación de café será de US\$ 60'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.

Asimismo, se realizará la implementación de un sistema de información en línea que atraerá una demanda potencial de clientes que estén interesados en la compra de cacao y cacao orgánico, así como también se realizarán programas de apoyo a agricultores que decidan cultivar cacao en las provincias de Utcubamba, Bagua y Condorcanqui. Programas de apoyo como por ejemplo ayuda en capacitaciones sobre el cultivo del cacao, formalización de negocios, ayuda para exportaciones, etc. Por otro lado, también se destinará un porcentaje del Valor Agregado Bruto – VAB de las ventas por exportaciones de cacao para la inversión en nuevas tecnologías agrícolas para que se pueda mejorar los procesos y por ende el volumen de producción y rendimiento de la superficie cosechada del cacao. También se apoyará a los clústeres de cacao para que ellos sean responsables de una parte de las exportaciones de dicho producto y finalmente se incentivará la producción y exportación de cacao orgánico, para que ésta pueda alcanzar una representación significativa del total de las exportaciones de cacao.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP3.1): En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 1,000 potenciales clientes de cacao.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP3.2): En el 2019 la exportación de cacao será de US\$ 900,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP3.3): En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.

Objetivo de Corto Plazo 3.4 (OCP3.4): En el 2021 la exportación de cacao será de US\$ 1'100,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

Objetivo de Corto Plazo 3.5 (OCP3.5): En el 2023 la exportación de cacao será de US\$ 1'300,000 MM. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

Objetivo de Corto Plazo 3.6 (OCP3.6): En el 2025 el clúster de cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región. Esto se logrará, haciendo que las empresas productoras de cacao, las mismas que comparten los canales de comercialización, tipos de clientes, desafíos de innovación, competencia y otras características en común; pertenezcan a un mismo segmento de negocio, permitiendo un trabajo de análisis estratégico conjunto y desarrollando colaboraciones entre las actividades de la cadena de valor de la producción de café. De esta manera, se obtendrá una diferenciación importante, obedeciendo a los clientes y mercados a los que se dirige.

Objetivo de Corto Plazo 3.7 (OCP3.7): En el 2025 la exportación de cacao será de US\$ 1'500,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

Objetivo de Corto Plazo 3.8 (OCP3.8): En el 2027 los ingresos por exportación de cacao orgánico representarán el 30% del total de las exportaciones de cacao.

Objetivo de Corto Plazo 3.9 (OCP3.9): En el 2027 la exportación de cacao será de US\$ 1'600,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00. Esto se logrará, mejorando en primera instancia, la accesibilidad vía aérea para con la región, mediante la implementación de dos aerolíneas nacionales, que ofrezcan vuelos directos desde Lima a Chachapoyas; facilitando así a los turistas tanto nacionales como extranjeros, el ingreso a la región.

Asimismo, se realizará inversiones en infraestructura, incrementando el número de hoteles y restaurantes. Otro factor a considerar, que es muy importante, es la inversión en promoción de la región Amazonas como un centro de gran atractivo turístico, el mismo que se realizará entre alianza del sector público y privado, de tal manera que se desarrollará un plan estratégico y organizado que beneficiará a todos los participantes.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP4.1): En el 2019 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 22'000,000.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP4.2): En el 2020 llegarán dos aerolíneas nacionales con vuelo directo Lima a Chachapoyas. Para lograr este objetivo es menester incrementar la demanda turística en la región, para superar la masa crítica de turistas que justifique que las aerolíneas comerciales mantengan vuelos frecuentes a Amazonas. Para ello es fundamental la promoción de los atractivos turísticos de la región que ya existen y ya se han venido potenciando en los últimos años. La promoción debe ser dirigida a turistas que visitan el país por otras regiones reconocidas por sus atractivos. Un ejemplo de ellos son los visitantes estadounidenses a los que apuntan una de las estrategias definida en el presente trabajo. Este

grupo de turistas tienden a valorar los atractivos naturales de las regiones que visitan habitualmente por lo que el llamado turismo ecológico es atractivo para ellos.

Objetivo de Corto Plazo 4.3 (OCP4.3): En el 2021 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 24'000,000.

Objetivo de Corto Plazo 4.4 (OCP4.4): En el año 2022 el número de hoteles y restaurantes se habrá incrementado en 40%.

Objetivo de Corto Plazo 4.5 (OCP4.5): En el 2023 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 26'000,000.

Objetivo de Corto Plazo 4.6 (OCP4.6): En el año 2024 llegarán a Amazonas 8,200 turistas extranjeros a Amazonas.

Objetivo de Corto Plazo 4.7 (OCP4.7): En el año 2024 llegarán a Amazonas 150,000 turistas nacionales a Amazonas.

Objetivo de Corto Plazo 4.8 (OCP4.8): En el 2025 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 28'000,000.

Objetivo de Corto Plazo 4.9 (OCP4.9): En el año 2027 el gasto en promoción de la Región como destino turístico se habrá incrementado en 50%. Para que este objetivo sea posible se necesita del aporte del sector privado debido a los escasos recursos con los que cuenta el Gobierno Regional. Sin embargo, debido a que los gastos en promoción serán focalizados y alineados a lo señalado en las estrategias inicialmente el gasto necesita ser muy elevado, pero si debe ser efectivo. De esta forma inicialmente será asumido en su mayor parte por el Gobierno Regional. El presente plan y los beneficios detallados en OCP 4.2 deben ser presentados a los principales beneficiarios del desarrollo turístico de la región, con los cuales se desarrollará un plan coordinado de promoción que beneficie a todos los participantes.

Objetivo de Corto Plazo 4.10 (OCP4.10): En el 2027 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 30'000,000.

Con respecto a los planes de acción para alcanzar los objetivos de corto plazo, los relacionados al empleo son, incrementar la asistencia en educación secundaria y el número de empleos en condiciones de calidad, de forma paulatina hasta el 2027. En el caso de la educación secundaria se debe realizar un diagnóstico para determinar qué factores originan la deserción que en el caso de la Región Amazonas es la quinta más alta a nivel nacional (14.4%). Partiendo que la principal causa sea de índole económica, se podría trabajar en alianza con programas como el Programa Nacional de Alimentación Escolar - Qali Warma, reforzando con los padres, a través de campañas, la importancia de la nutrición y educación, presentándolas como un beneficio en conjunto al que pueden acceder sus hijos al asistir de forma continua al colegio. Con relación a la generación de empleos de calidad, el centralizar la producción de café y cacao en las provincias de Condorcanqui, Bagua y Utcubamba, junto con la mayor capacitación y asesoría a los productores, permitirá generar eficiencias que se traduzcan en mejores ingresos, junto con lo cual se deben reforzar los beneficios y el impacto de un empleo adecuado en la productividad, logrando de a pocos un cambio en la mentalidad de los empleadores con respecto a temas como formalidad, beneficios sociales a los trabajadores, incentivos, entre otros.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la siguiente matriz se mostrarán cuáles son los recursos necesarios para alcanzar los Objetivos de Corto Plazo (OCP) de cada uno de los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Se han determinado cuatro tipos de recursos: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos tecnológicos y (d) recursos humanos. La correcta ejecución de cada uno de estos recursos permitirá la correcta ejecución de cada una de las estrategias planteadas.

Tabla 29.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

OLP	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Financieros	Recursos Fisicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP 1	En el 2027 en la región habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas. En el año 2016 este número fue de 77,000 personas.					
	OCP1.1	En el 2020, el 90% de la población adulta tendrá secundaria completa.	S/. 10'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura escolar, materiales educativos.	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Docentes de primaria y secundaria capacitados
	OCP1.2	En el 2021 la región de Condorcanqui tendrá 5,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	S/. 10'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Transporte público, vías de comunicación terrestre	Computadoras, acceso a Internet, software básico y especializado	Docentes de instituciones de educación superior capacitados
	OCP1.3	En el 2023 la región de Bagua tendrá 14,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	S/. 11'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura pública y privada	Computadoras, acceso a Internet, software básico y especializado	Profesionales capacitados en temas agrícolas. Mano de obra experimentada
	OCP1.4	En el 2025 la región de Utcubamba tendrá 19,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	S/. 12'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura pública y privada	Computadoras, acceso a Internet, software básico y especializado	Profesionales capacitados en temas agrícolas. Mano de obra experimentada
	OCP1.5	En el 2027 habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas.	S/. 14'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura pública y privada	Computadoras, acceso a Internet, software básico y especializado	Profesionales capacitados en temas agrícolas. Mano de obra experimentada
OLP 2	En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.					
	OCP2.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 2,000 potenciales clientes de café.	S/. 5'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura básica del Gobierno Regional: oficinas.	Computadores, tablets, laptops, smartphones, software desarrollado. Internet e infraestructura de red necesaria para sostener el programa	Ingenieros informáticos. Administradores. Personal del Gobierno Regional
	OCP2.2	En el 2019 la exportación de café será de US\$ 30'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	S/. 5'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
	OCP2.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	S/. 6'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Laboratorios y centros de prueba	Insumos químicos. Hardware y software necesario	Docentes universitarios. Profesionales especializados e agronomía e investigación agrícola
	OCP2.4	En el 2021 la exportación de café será de US\$ 37'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	S/. 6'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
	OCP2.5	En el 2023 la exportación de café será de US\$ 45'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	S/. 14'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas

OCP2.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	S/. 15'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP2.7	En el 2025 la exportación de café será de US\$ 52'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	S/. 15'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP2.8	En el 2027 los ingresos por exportación de café orgánico representarán el 50% del total de las exportaciones de café.	S/. 8'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP2.9	En el 2027 la exportación de café será de US\$ 60'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	S/. 8'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología. Técnicas avanzadas de cultivo	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OLP 3	En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.				
OCP3.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 1,000 potenciales clientes de cacao.	S/. 5'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Infraestructura básica del Gobierno Regional: oficinas.	Computadores, tablets, laptops, smartphones, software desarrollado. Internet e infraestructura de red necesaria para sostene el programa	Ingenieros informáticos. Administradores. Personal del Gobierno Regional
OCP3.2	En el 2019 la exportación de cacao será de US\$ 900,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	S/. 5'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP3.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	S/. 30'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Laboratorios y centros de prueba	Insumos químicos. Hardware y software necesario	Docentes universitarios. Profesionales especializados e agronomía e investigación agrícola
OCP3.4	En el 2021 la exportación de cacao será de US\$ 1'100,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	S/. 30'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP3.5	En el 2023 la exportación de cacao será de US\$ 1'300,000 MM. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	S/. 14'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP3.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	S/. 7'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP3.7	En el 2025 la exportación de cacao será de US\$ 1'500,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	S/. 8'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas

OCP3.8	En el 2027 los ingresos por exportación de cacao orgánico representarán el 30% del total de las exportaciones de cacao.	S/. 8'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OCP3.9	En el 2027 la exportación de cacao será de US\$ 1'600,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	S/. 8'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Terrenos de cultivo, semillas certificadas, maquinaria y herramientas agrícolas. Infraestructura vial terrestre y aérea adecuada.	Insumos químicos de calidad y maquinaria de alta tecnología. Técnicas avanzadas de cultivo	Profesionales capacitados, ingenieros agrícolas, administradores orientados a la generación de recursos financieros en base a actividades productivas
OLP 4	En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00.				
OCP4.1	En el 2019 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 22'000,000.	S/. 10'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.2	En el 2020 llegarán dos aerolíneas nacionales con vuelo directo Lima a Chachapoyas.	S/. 10'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.3	En el 2021 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 24'000,000.	S/. 11'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.4	En el año 2022 el número de hoteles y restaurantes se habrá incrementado en 40%.	S/. 11'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.5	En el 2023 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 26'000,000.	S/. 12'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.6	En el año 2024 llegarán a Amazonas 8,200 turistas extranjeros a Amazonas.	S/. 7'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.7	En el año 2024 llegarán a Amazonas 150,000 turistas nacionales a Amazonas.	S/. 7'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.8	En el 2025 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 28'000,000.	S/. 16'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.
OCP4.9	En el año 2027 el gasto en promoción de la Región como destino turístico se habrá incrementado en 50%.	S/. 9'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial. Souvenirs de la región	Computadoras, acceso a Internet, software especializado	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines. Especialistas en marketing
OCP4.10	En el 2027 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 30'000,000.	S/. 9'000,000 provenientes del presupuesto de la región	Medios de transporte terrestre y aéreo. Infraestructura turística y vial	Computadoras, acceso a Internet, software básico	Colaboradores capacitados en servicios turísticos. Técnicos y profesionales en administración, turismo y otras carreras afines.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se presentan a continuación en la Table 29, son aquellas que junto con los Valores de la Región Amazonas y el Código de Ética definirán o limitarán el marco de acción y ejecución de cada una de las estrategias planteadas, pues es necesario que cada una de ellas se encuentre alineada con los valores y código de ética de la Región.

Tabla 30.

Políticas de cada Estrategia.

Orden	Estrategia	Políticas					
		Priorizar la oferta de productos con mayores retornos.	Promover la mejora continua y la Responsabilidad Social	Incentivar Investigación y Desarrollo como base de Ventaja del Crecimiento Sostenible	Fomentar el Uso de Productos Orgánicos	Orientación hacia la mejora de vida de la Población	
1	FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras.	X	X	X	X	X	
2	FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón	X		X	X	X	
3	FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania	X		X	X	X	
4	FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica	X		X	X	X	
5	FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos	X		X	X	X	
6	FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra.		X	X	X	X	
7	FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo.		X		X	X	
8	DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica.	X		X	X	X	
9	DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao.	X	X	X	X	X	
10	DO3. Incentivar la producción de cacao en la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.	X	X	X	X	X	
11	DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.		X	X	X	X	

7.4. Estructura Organizacional de AMAZONAS

La estructura organizacional actual de la Región de Amazonas tiene una estructura demasiado burocratizada, motivo por el cual los procesos que se realizan tardan demasiado tiempo, o incluso simplemente no se realizan porque las personas ya saben el tiempo que tardan dichos procesos. La idea es fomentar el desarrollo, optimizar los procesos y hacer que los pobladores, inversionistas, emprendedores, etc. sientan que el Gobierno Regional de Amazonas efectivamente les brinda un apoyo y buscan desarrollarse conjuntamente para hacer que Amazonas alcance todos sus objetivos de Largo Plazo.

Sin embargo, para poder llevar a cabo los objetivos de fomentar y conseguir con éxito el desarrollo de las estrategias y alcance de Objetivos de Largo Plazo relacionados con el cultivo de Café, Cacao y Turismo, se ha implementado dos nuevas Gerencias para cumplir dichos fines: la primera es la Gerencia de Turismo, la cual se encargará de capacitar a todo aquel trabajador que desee emprender un negocio relacionado con turismo, así como también capacitar a todos los actuales negocios de turismo, con el fin de optimizar la atención, mejorar la calidad del servicio, fomentar el desarrollo del turismo y sobre todo apoyar con la formalización de negocios y crecimiento del sector. Así mismo, la Gerencia de Agricultura se encargará de capacitar a todo aquel agricultor que inicié o ya tenga un negocio relacionado con el cultivo de Café y Cacao. Apoyará con la formalización de empresas, la consecución de certificaciones nacionales e internacionales, así mismo, también brindará apoyo a los agricultores y empresas relacionadas en el sector, con la meta de mejorar la calidad de los cultivos, entre otras funciones relacionadas con el tema. La idea general es que estas dos nuevas Gerencias apoyen el crecimiento, desarrollo y formalización del Sector, de manera que para el 2027 la Región de Amazonas sea una región mucho más desarrollada y mejorada. La nueva estructura del organigrama se muestra en la Figura 6.

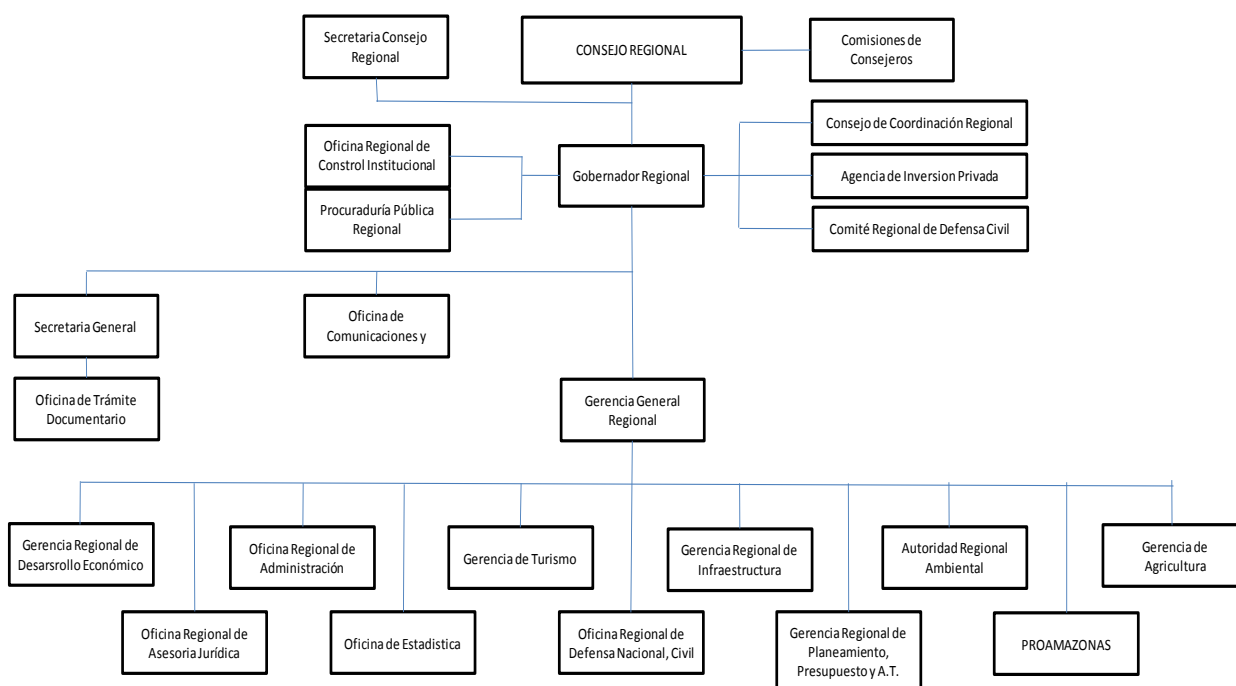


Figura 16. Organigrama Propuesto

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas expuestas en el presente Plan Estratégico están diseñadas para fomentar el desarrollo de cultivos sostenibles en el tiempo, de manera que no se dañe el Medio Ambiente, mantener la Ecología y sobre todo con gran énfasis en la Responsabilidad Social. Es por eso por lo que se ha implementado una Sección de Gerencia de Turismo y Gerencia de Agricultura, que se encargaran de velar por la calidad y la correcta ejecución de las labores y procesos de cada uno de sus sectores, siempre priorizando el desarrollo sostenible, cuidado del Medio Ambiente y Responsabilidad Social. Por ejemplo, es necesario que los agricultores utilicen productos amigables con el medio ambiente para el control de plagas. Esto también logrará que los productos mantengan la calidad de productos orgánicos, dado que, si se usan insecticidas o pesticidas, los productos pierden dicha característica. Así mismo, al fomentar el Turismo, lo que se desea es que se preserve la Ecología, sin dañar la flora y mucho menos la fauna de la Región Amazónica.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Teniendo en cuenta la difícil labor que trae consigo la implementación del presente Plan Estratégico y el cumplimiento de los objetivos, sean estos de corto plazo, como también la puesta en marcha de las estrategias para alcanzar los objetivos de Largo Plazo, se necesita contar con personal capacitado. Es decir, que cada uno de ellos tenga las habilidades, destrezas, experiencias en general con la posición que cada uno de ellos desempeñe. Todas estas características aplican tanto para los empleos en el sector privado, como también lo hacen para el sector público. Especialmente en este último sector, pues con la implementación de las nuevas Gerencias de Turismo y Agricultura, se necesita personal con experiencia en el cumplimiento de los objetivos de cada una de dichas gerencias. Según D'Alessio (2013), el primer paso para encontrar al personal idóneo para cada cargo es crear los perfiles con las características necesarias de cada cargo, las cuales son las siguientes: (a) cognitivo, (b) emocional, (c) deseo de superación, (d) liderazgo y (e) capacidad para trabajar en equipo.

7.7. Gestión del Cambio

Definitivamente las estrategias y políticas planteadas en el presente planeamiento estratégico requieren de la integración, apoyo y soporte de todos los grupos de interés, se requiere de una participación, liderazgo y sobre todo compromiso. Lo que se busca es el desarrollo continuo de la Región de Amazonas, como se sabe, existe cierta resistencia al cambio, motivo por el cual, al momento en que las estrategias sean implementadas, se perderá la estabilidad de la Región pues habrá una parte que apoye al cambio, y otra que muestre una parcial o total resistencia.

Para combatir la posible existente resistencia es primordial brindar información concisa, contundente y sobre todo interesante que muestre los valores añadidos que se pueden lograr al seguir los lineamientos para el cambio. La idea es que todos los participantes de la

región estén enterados, al tanto de los cambios que están siendo implementados en la Región de Amazonas y se logre la participación y apoyo de cada uno de ellos. Es esencial dar a conocer la intención de la realización de estos cambios, así como también dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos a corto y a largo plazo, así como también las estrategias de implementación que se seguirán para la consecución de dichos objetivos. Mientras más información se brinde y se comuniqué, mayor será la fuerza a favor del cambio.

7.8. Conclusiones

En el presente capítulo básicamente se dan a conocer los 33 Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales son analizados a detalle y relacionados con los recursos que serán necesarios para implementarlos y las políticas que limitarán la ejecución de cada una de las estrategias necesarias para la consecución del logro de estos objetivos. Los objetivos de corto plazo lograrán el cumplimiento de cada objetivo de largo plazo. Al mismo tiempo, cada uno de estos objetivos de corto plazo permitirá monitorear el avance del plan integral, así como también establecer puntos de referencia o hitos que permitirán tener una evaluación de avance para la consecución de cada uno de los objetivos de largo plazo. La idea de este capítulo, en general, es dar a conocer los objetivos de corto plazo, recursos necesarios y metodologías de gestión del cambio que se necesitaran para alcanzar los objetivos de largo plazo utilizando las estrategias planteadas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se agrupan los objetivos de corto plazo de acuerdo a la perspectiva de control a la que corresponden, junto con su respectivo indicador y unidad de medida. Luego a través del Balance Scorecard, se observa la alineación entre la visión y el diseño del planeamiento estratégico, donde los indicadores identificados permitirán alcanzar los objetivos de corto plazo, y estos a su vez, los objetivos de largo plazo.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos de corto plazo asociados a la perspectiva de aprendizaje se orientan a incrementar la cualificación de los factores de producción. En principio, mejorando el porcentaje de asistencia en educación secundaria, que se convertirá posteriormente en mano de obra valiosa. Asimismo, enfocarse en sectores estratégicos como el café y el cacao y hacerlos más competitivos.

Aprendizaje interno

N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OCP1.1	En el 2020, el 90% de la población adulta tendrá secundaria completa.	# Personas con Secundaria Completa	# Personas	Aprendizaje
OCP2.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	Valor FOB de exportaciones de café y cacao	USD \$	Aprendizaje
OCP3.8	En el 2027 los ingresos por exportación de cacao orgánico representarán el 30% del total de las exportaciones de cacao.	Valor FOB de exportaciones de café y cacao	USD \$	Aprendizaje

8.1.2. Procesos

Los objetivos de corto plazo de esta perspectiva se enfocan en mejorar las condiciones de empleo de los pobladores de la Región, mejorar la inversión en tecnología agrícola, y la calidad de la infraestructura aeroportuaria y turística.

Procesos				
N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OCP1.2	En el 2021 la región de Condorcanqui tendrá 5,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
OCP1.3	En el 2023 la región de Bagua tendrá 14,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
OCP1.4	En el 2025 la región de Utcubamba tendrá 19,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
OCP1.5	En el 2027 habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
OCP2.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	Inversión en tecnología agrícola	USD \$	Procesos
OCP3.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	Inversión en tecnología agrícola	USD \$	Procesos
OCP4.2	En el 2020 llegarán dos aerolíneas nacionales con vuelo directo Lima a Chachapoyas.	# Aerolíneas que llegan a destino	# de aerolíneas	Procesos
OCP4.4	En el año 2022 el número de hoteles y restaurantes se habrá incrementado en 40%.	# De establecimientos	# de Establecimientos	Procesos

8.1.3. Clientes

Los objetivos de corto plazo de esta perspectiva se enfocan en acercar los productos y servicios de la Región a potenciales consumidores y mejorar su experiencia.

Cliente				
N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OCP2.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 2,000 potenciales clientes de café.	# de visitas en la página web	# Visitas	Cliente
OCP3.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 1,000 potenciales clientes de cacao.	# de visitas en la página web	# Visitas	Cliente
OCP4.6	En el año 2024 llegarán a Amazonas 8,200 turistas extranjeros a Amazonas.	# de ingreso de turistas extranjeros	# de turistas	Cliente
OCP4.7	En el año 2024 llegarán a Amazonas 150,000 turistas nacionales a Amazonas.	# de ingreso de turistas nacionales	# de turistas	Cliente

8.1.4. Financiera

Los objetivos de corto plazo de esta perspectiva se enfocan en generar los ingresos necesarios para alcanzar la visión de la Región, apoyándose en sectores clave, como el café, cacao y turismo.

Financiera				
N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OCP2.2	En el 2019 la exportación de café será de US\$ 30'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
OCP2.4	En el 2021 la exportación de café será de US\$ 37'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
OCP2.5	En el 2023 la exportación de café será de US\$ 45'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
OCP2.7	En el 2025 la exportación de café será de US\$ 52'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
OCP2.8	En el 2027 los ingresos por exportación de café orgánico representarán el 50% del total de las exportaciones de café.	% Valor FOB de las exportaciones	%	Financiera
OCP2.9	En el 2027 la exportación de café será de US\$ 60'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
OCP3.2	En el 2019 la exportación de cacao será de US\$ 900,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OCP3.4	En el 2021 la exportación de cacao será de US\$ 1'100,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OCP3.5	En el 2023 la exportación de cacao será de US\$ 1'300,000 MM. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OCP3.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	% Valor FOB de las exportaciones	%	Financiera
OCP3.7	En el 2025 la exportación de cacao será de US\$ 1'500,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OCP3.9	En el 2027 la exportación de cacao será de US\$ 1'600,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OCP4.1	En el 2019 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 22'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
OCP4.3	En el 2021 los ingresos por turismo de la región serán	Ingresos por	USD \$	Financiera

OCP4.5	de US\$ 24'000,000. En el 2023 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 26'000,000.	Turismo Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
OCP4.8	En el 2025 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 28'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
OCP4.9	En el año 2027 el gasto en promoción de la Región como destino turístico se habrá incrementado en 50%.	Gasto en promoción y publicidad	Soles	Financiera
OCP4.10	En el 2027 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 30'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera



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

Tabla 31.

Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

N° de OLP	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Perspectiva
OLP1 En el 2027 en la región habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas. En el año 2016 este número fue de 77,000 personas.	OCP1.1	En el 2020, el 90% de la población adulta tendrá secundaria completa.	# Personas con Secundaria Completa	# Personas	Aprendizaje
	OCP1.2	En el 2021 la región de Condorcanqui tendrá 5,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
	OCP1.3	En el 2023 la región de Bagua tendrá 14,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
	OCP1.4	En el 2025 la región de Utcubamba tendrá 19,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
	OCP1.5	En el 2027 habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas.	# Personas Empleadas	# Personas	Procesos
OLP2 En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.	OCP2.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 2,000 potenciales clientes de café.	# de visitas en la página web	# Visitas	Cliente
	OCP2.2	En el 2019 la exportación de café será de US\$ 30'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
	OCP2.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	Inversión en tecnología agrícola	USD \$	Procesos
	OCP2.4	En el 2021 la exportación de café será de US\$ 37'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
	OCP2.5	En el 2023 la exportación de café será de US\$ 45'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
	OCP2.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	Valor FOB de exportaciones de café y cacao	USD \$	Aprendizaje
	OCP2.7	En el 2025 la exportación de café será de US\$ 52'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera
	OCP2.8	En el 2027 los ingresos por exportación de café orgánico representarán el 50% del total de las exportaciones de café.	% Valor FOB de las exportaciones	%	Financiera
	OCP2.9	En el 2027 la exportación de café será de US\$ 60'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.	Valor FOB de las exportaciones de café	USD \$	Financiera

OLP3	En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.	OCP3.1	En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 1,000 potenciales clientes de cacao.	# de visitas en la página web	# Visitas	Cliente
		OCP3.2	En el 2019 la exportación de cacao será de US\$ 900,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
		OCP3.3	En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.	Inversión en tecnología agrícola	USD \$	Procesos
		OCP3.4	En el 2021 la exportación de cacao será de US\$ 1'100,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
		OCP3.5	En el 2023 la exportación de cacao será de US\$ 1'300,000 MM. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
		OCP3.6	En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.	% Valor FOB de las exportaciones	%	Financiera
		OCP3.7	En el 2025 la exportación de cacao será de US\$ 1'500,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
		OCP3.8	En el 2027 los ingresos por exportación de cacao orgánico representarán el 30% del total de las exportaciones de cacao.	Valor FOB de exportaciones de café y cacao	USD \$	Aprendizaje
		OCP3.9	En el 2027 la exportación de cacao será de US\$ 1'600,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.	Valor FOB de las exportaciones de cacao	USD \$	Financiera
OLP4	En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00.	OCP4.1	En el 2019 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 22'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
		OCP4.2	En el 2020 llegarán dos aerolíneas nacionales con vuelo directo Lima a Chachapoyas.	# Aerolíneas que llegan a destino	# de aerolíneas	Procesos
		OCP4.3	En el 2021 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 24'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
		OCP4.4	En el año 2022 el número de hoteles y restaurantes se habrá incrementado en 40%.	# De establecimientos	# de Establecimientos	Procesos
		OCP4.5	En el 2023 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 26'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
		OCP4.6	En el año 2024 llegarán a Amazonas 8,200 turistas extranjeros a Amazonas.	# de ingreso de turistas extranjeros	# de turistas	Cliente
		OCP4.7	En el año 2024 llegarán a Amazonas 150,000 turistas nacionales a Amazonas.	# de ingreso de turistas nacionales	# de turistas	Cliente
		OCP4.8	En el 2025 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 28'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera
		OCP4.9	En el año 2027 el gasto en promoción de la Región como destino turístico se habrá incrementado en 50%.	Gasto en promoción y publicidad	Soles	Financiera
		OCP4.10	En el 2027 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 30'000,000.	Ingresos por Turismo	USD \$	Financiera

8.3. Conclusiones

Mediante el Balanced Scorecard o Tablero de Control Balanceado, comprobamos la alineación del planeamiento estratégico diseñado para la Región Amazonas y la visión planteada, asimismo, se observa que los indicadores definidos servirán para determinar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, y estos a su vez, los siete objetivos de largo plazo que conforman la visión.



IX: Competitividad de AMAZONAS

En este capítulo se da inicio a la cuarta etapa y además se define si la región Amazonas es o no productiva y competitiva; evaluando, además, si es que la región cuenta con el potencial para incursionar en clústeres. Asimismo, en esta etapa se identifican las cinco fuerzas de Michael Porter para que se puedan explicar los factores que brindan ventaja competitiva a la región.

9.1. Análisis Competitivo de AMAZONAS

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Este factor de competitividad es bajo en la región. Como se mencionó anteriormente, Amazonas tiene como una de sus principales debilidades, la escasa infraestructura agrícola y de riego, lo cual está relacionado a la infraestructura productiva de sus empresas que es muy incipiente. De igual forma, el desarrollo productivo es limitado, acotándose a la oferta de productos sin mayor valor agregado, sin fines de exportación, y muy heterogéneos en cuanto a prácticas agrícolas y calidad. Otra característica importante del sector empresarial en Amazonas es el alto nivel de informalidad, lo cual tiene un impacto social, por aquellos trabajadores sin acceso a seguro de salud y beneficios, y económico, porque en muchos casos el producto final no cumple con estándares que les permita competir en el mercado internacional, los ingresos por impuestos que se dejan de percibir y la imposibilidad de acceso al crédito en el sistema financiero. La competencia entre las empresas locales es alta, sin embargo, en la mayoría de los casos carecen de una estrategia definida, liderazgo y capacidad de organización, que les permita generar sinergias y desarrollar y articular cadenas exportadoras para la región.

Condiciones de la demanda. Como se ha podido observar en capítulos anteriores la demanda de café y cacao es principalmente extranjera y proviene de países como Alemania, Estados Unidos y Bélgica principalmente. De hecho, el café y el cacao orgánico son productos de un alto valor agregado pero dirigidos básicamente a la exportación. El mercado

de Amazonas en bastante reducido en ese sentido. De hecho, la mayor parte del café tradicional del Perú no está destinado a nivel local. Si bien existe el consumo de café y cacao en la Región Amazonas este es muy poco significativo en comparación con la demanda extranjera. En términos de Porter esto implica una debilidad competitiva para la región pues los productores nacionales no reciben información útil del demandante local (Porter, 2007). Esto sin embargo no debería desalentar los planes estratégicos basados en el café y el cacao. Resulta natural que una región empobrecida como Amazonas tenga una baja demanda y que se deba depender de la exportación.

Por el lado del turismo la situación no resulta ser muy diferente; sin embargo, si existe un alto turismo interno en la misma región, aunque con un poder adquisitivo menor que el turista limeño o extranjero que se espera atraer. Esto sin embargo si ha permitido un desarrollo turístico incipiente, aunque limitada en la Región Amazonas.

Sectores relacionados y de apoyo. En la Región de Amazonas se cuenta con los siguientes sectores relacionados y de apoyo:

- Asociaciones de agricultores de Café que fomentan la actividad empresarial en dicho rubro.
- Asociaciones de agricultores de Cacao que fomentan la actividad empresarial en dicho rubro.
- Microempresarios y comerciantes que fomentan el comercio al por menor.
- Personal de Serenazgo y de la Policía que junto con el apoyo de los vecinos y campesinos velan por la seguridad de la población.
- Empresarios dedicados a la recreación, esparcimiento turístico, y hospedaje (hoteles, lodges, y alojamientos).

- Empresarios de transporte público y privado quienes fomentan el transporte hacia los lugares turísticos, transporte interprovincial, y transporte público dentro de la Región Amazonas.

Condiciones de los factores. La región Amazonas cuenta con alta riqueza natural como la diversidad de sus pisos ecológicos, cuencas hidrográficas, recursos de biodiversidad, producción agropecuaria, forestal y ecoturismo; los mismos que conforman sus factores básicos; sin embargo, en cuanto al capital humano aún se encuentra en un nivel intermedio de especialización para aprovechar eficientemente su alto nivel de recursos naturales. Asimismo, en cuanto a los factores avanzados, la situación en la región Amazonas aún es muy baja y hay mucho trabajo por hacer, principalmente en el desarrollo de infraestructura, existencia de proyectos hidro energéticos importantes, tecnología e innovación y capital humano especializado en comercio exterior. Según Porter, la competitividad de una región se mide por la capacidad para diseñar, producir y comercializar productos o servicios que sean mejores y /o más baratos que los de la competencia internacional. Por lo tanto, la región Amazonas cuenta con un gran potencial natural, especialmente en la industria de café, cacao y turismo, con los cuales puede penetrar en nuevos mercados y potenciar los ya existentes, ofreciendo estos productos con un alto valor agregado.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de AMAZONAS

No existen dudas acerca de la existencia de importantes ventajas comparativas en la Región Amazonas que han sido enumeradas desde la situación actual, pasando por el potencial de la región. Las ventajas competitivas sin embargo son un tema diferente y no son tan fáciles de encontrar, pero sin duda también están presentes. Las carencias de la región se concentran principalmente en la falta de infraestructura, tecnología y educación por lo que como se vio en líneas anteriores las ventajas deben encontrarse en otros sectores.

Pese a la baja demanda de café y cacao local de acuerdo con el criterio del Diamante de Porten existen asociaciones de agricultores agrupados en clusters con la finalidad de exportar, es decir orientados hacia el mercado externo y con un posicionamiento reconocido en el mercado de productos orgánicos. Los agricultores si bien no cuentan con la infraestructura ni la tecnología si cuentan con la experiencia y las técnicas de cultivo tradicionales que les permiten comercializar productos con valor agregado en este caso orgánicos. Los cuales tienen la ventaja de no requerir insumos químicos y brindar por ellos un adicional en el precio final. Aunque de manera insuficiente existe una red de acopiadores y proveedores que permiten la existencia de este sector en el mercado.

Lo anterior no se trata entonces de una ventaja comparativa como lo son las tierras, la geografía y el clima pues son un conjunto de actividades que requieren experiencias y conocimientos adquiridos y desarrollados a lo largo de muchas décadas y que no pueden ser replicados fácilmente. Las limitaciones y debilidades de la región que se han descrito a lo largo del presente Planeamiento Estratégico y la falta de una planificación adecuada no han permitido que estas ventajas sean aprovechadas al máximo para el bienestar de la región.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de AMAZONAS

Los tres sectores de la Región Amazonas, cuyo desarrollo de clústeres tiene potencial para impulsar el desarrollo empresarial e incrementar los niveles de productividad son café, cacao y turismo.

Con respecto al café, Amazonas forma parte del Clúster de Café del Norte, que produce el 58% del total a nivel nacional y está compuesto 1,760 trabajadores y 96 empresas, siendo 55 de ellas mediana y gran empresa, 22 medianas y 19 microempresa. Este clúster es altamente competitivo y sobresale con respecto a los demás, esto apoyado por la presencia del Perú como uno de los primeros productores de café a nivel mundial. Entre los aspectos a mejorar se encuentra su limitado potencial de crecimiento, originado por la baja

productividad por hectárea, escasa tecnología y asistencia técnica, limitado acceso al financiamiento y degradación de los suelos. Asimismo, casi el 70% del sector, lo constituyen pequeños agricultores, muy desorganizados y con producción artesanal (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

No existe un clúster de turismo en Amazonas, a pesar de tener importantes atractivos turísticos como Kuelap y Gocta, y ser uno de los sectores con mayor potencial para impulsar el desarrollo económico. Se observa una desvinculación entre el sector turismo, sector forestal y socio ambiental, desaprovechando la gran variedad de especies de flora y fauna, que pueden ser de gran interés para turistas internos y externos. Asimismo, la falta de infraestructura básica, servicios, informalidad, y ausencia de supervisión, le resta competitividad a la Región. El desarrollo de clústeres de turismo en la Región Amazonas requiere de la participación conjunta del sector privado, las comunidades indígenas, el gobierno y la sociedad civil (Global Green Growth Institute, 2015).

Con respecto al cacao, si bien la Región tiene un buen posicionamiento a nivel mundial como productor de cacao, la infraestructura agrícola es bastante limitada y la oferta la conforman 2,800 productores de los cuales sólo el 20% pertenecen a asociaciones. Asimismo, una de las principales limitaciones es el limitado número de empresas dedicadas a la comercialización, ya sea por la falta de capital de trabajo para infraestructura o la ausencia de homogeneidad en la calidad del producto.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la creación de potenciales clústeres de café y cacao en la Región de Amazonas, es necesario considerar ciertos aspectos estratégicos. Si bien es cierto, como se menciona en anteriormente, actualmente existe una baja demanda local de estos productos, sin embargo, si optamos por: (a) la formalización de los negocios, relacionados con el cultivo y comercialización de café y cacao, (b) actualización de las zonificaciones comerciales, la idea

de esta estrategia es la creación de mercados y clústeres, (c) desarrollo de infraestructura, de manera que se tenga un lugar organizado, formal, regulado, seguro y controlado, (d) desarrollo tecnológico, de manera que se tengan innovaciones y ayudas tecnológicas que permitan la optimización de procesos, comunicación entre otras facultades brindadas por el desarrollo tecnológico.

La idea central de la creación de los potenciales clústeres es promover los establecimientos de negocios relacionados con la agricultura, específicamente con el cultivo y comercialización del café y cacao. Este proyecto, definitivamente mejorará las diferentes zonas en las que se vayan ubicando los clústeres. Mejorará el precio de los terrenos, mejorará la infraestructura, mejorará la seguridad, mejorará el comercio y muchas cosas más que vienen de manera automática con la creación de los clústeres.

9.5. Conclusiones

En conclusión, la Región Amazonas posee un alto potencial en agricultura, específicamente en la producción de café y cacao, así como también en turismo. Por lo tanto, estos tres sectores son clave para alcanzar el crecimiento y desarrollo sostenible de la región. Sin embargo, se deben impulsar y convertir en empresas altamente rentables y posicionadas en el mercado externo, principalmente. Para ello, es necesario alcanzar la especialización de estos tres sectores, a través de un arduo trabajo estratégico que tiene que ver con la creación de nuevos clústeres (cacao y turismo) y potencializarían de los clústeres ya existentes, en el caso del café. Esta medida, asimismo, permitirá y hará más factible romper los actuales limitantes en cuanto a formalización, zonificación, infraestructura y tecnología. Permitiendo así, crear una eficiente y competitiva cadena productiva en cada uno de los tres sectores, que nos lleve a cumplir con los objetivos de largo plazo del presente plan estratégico; y finalmente hacer que la región crezca de manera sostenible, trayendo consigo, el desarrollo y mejora en la calidad de vida de su población.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

VISION Amazonas es una región en constante crecimiento, con una impresionante riqueza natural, de fauna y microclimas que constituyen su principal distintivo; que organiza, planifica y conduce el desarrollo social y económico sostenible, a través de una gestión pública regional eficiente y comprometida con el bienestar de la población, haciendo uso de tecnología de vanguardia y respetuosa del medio ambiente. Tiene como actividades principales el turismo y la agroindustria, dirigidos tanto al mercado nacional como al internacional.	Visión La Región Amazonas en el 2027 será uno de los tres principales destinos turísticos del Perú y referente a nivel mundial en la industria agrícola de café y cacao orgánico, con base en una economía sostenible.				Pincipios Cardinales 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	Valores Respeto Honestidad Eficiencia Equidad Transparencia Vocación de servir Honradez	
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo OLP 1	OLP 2	OLP 3			OLP 4
	1. Disminuir la desnutrición crónica infantil. 2. Erradicar la pobreza extrema y disminuir los niveles de pobreza. 3. Incrementar los ingresos por ventas de café 4. Incrementar los ingresos por ventas de cacao 5. Incrementar los ingresos por turismo interno 6. Incrementar los ingresos por turismo externo 7. Incrementar la tasa de asistencia en educación secundaria 8. Ser referente a nivel mundial en agroindustria y turismo 9. Incrementar el PBI per cápita	En el 2027 en la región habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas. En el año 2016 este número fue de 77,000 personas.	En el 2027 la industria del café generará ingresos de US\$ 60'000,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 28'000,000.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen de café orgánico.	En el 2027 la industria del cacao generará ingresos de US\$ 1'600,000.00 por exportaciones. El 2016 generó US\$ 761,760.00. Esto se logrará incrementando el volumen de producción, el rendimiento de la superficie cosechada y el precio de venta al aumentar el volumen del cacao orgánico.	En el año 2027 el turismo generará ingreso que alcanzarán los US\$ 30'000,000.00. En el 2016 los ingresos fueron de US\$ 21'600,000.00.		
	Estrategias FO1. Realizar alianzas entre acopiadores y agricultores para fortalecer las cadenas agroexportadoras. FO2. Incrementar las exportaciones de café a Finlandia y Japón FO3. Incrementar las exportaciones de cacao a Alemania FO5. Incrementar las exportaciones de café y cacao en los mercados de Holanda y Bélgica FO6. Incrementar las exportaciones de café a Estados Unidos FA1. Desarrollar programas que faciliten la concesión de tierras con fines de cultivos de café y cacao con opción de compra. FA3. Desarrollar programas que incentiven la formalización para negocios que exporten Café, Cacao y/o Turismo. DO1. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores de café y cacao en USA, Alemania y Bélgica. DO2. Iniciar un programa de Control Total de la Calidad con la finalidad de mejorar la productividad del cultivo de café y cacao. DO3. Incentivar la producción de cacao en	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	X X X X X X X X X X	POLITICAS 1. Priorizar la oferta de productos con mayores retornos. 2. Reconocer a la educación y el conocimiento como uno de los pilares del desarrollo económico. 3. Reconocer a la educación y el conocimiento como uno de los pilares del desarrollo económico. 4. Implementar medidas de control que garanticen la seguridad de la población y los inversionistas. 5. Promover la inversión en tecnología e infraestructura como bases del crecimiento sostenible de la Región. 6. Gestionar con el gobierno la dirección del presupuesto hacia aspectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población. 7. Reconocer a la educación y el conocimiento como uno de los pilares del desarrollo económico. 8. Promover la inversión en tecnología e infraestructura como bases del crecimiento sostenible de	

la provincia de Bagua para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.

DO4. Incentivar la producción de café en la provincia de Utcubamba para aumentar la eficiencia de la cadena exportadora.

X

X

Tablero de Control

Perspectivas:

- 1. Financiera
- 2. Clientes
- 3. Procesos
- 4. Organización

OCP1.1 En el 2020, el 90% de la población adulta tendrá secundaria completa.
OCP1.2 En el 2021 la región de Condorcanqui tendrá 5,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.
OCP1.3 En el 2023 la región de Bagua tendrá 14,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.
OCP1.4 En el 2025 la región de Utcubamba tendrá 19,000 puestos de trabajo con condiciones de empleo adecuado, gracias al cultivo de Café y cacao.
OCP1.5 En el 2027 habrá 115,000 personas adecuadamente empleadas.

OCP2.1 En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 2,000 potenciales clientes de café.
OCP2.2 En el 2019 la exportación de café será de US\$ 30'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.
OCP2.3 En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.
OCP2.4 En el 2021 la exportación de café será de US\$ 37'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.
OCP2.5 En el 2023 la exportación de café será de US\$ 45'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

OCP3.1 En el 2019 El sistema información en línea de productos orgánicos de la región recibirá un promedio mensual de 1,000 potenciales clientes de cacao.
OCP3.2 En el 2019 la exportación de cacao será de US\$ 900,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.
OCP3.3 En el 2021 la inversión en tecnología agrícola en la región será 2.5% del VAB.
OCP3.4 En el 2021 la exportación de cacao será de US\$ 1'100,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.
OCP3.5 En el 2023 la exportación de cacao será de US\$ 1'300,000 MM. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

OCP4.1 En el 2019 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 22'000,000.
OCP4.2 En el 2020 llegarán dos aerolíneas nacionales con vuelo directo Lima a Chachapoyas.
OCP4.3 En el 2021 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 24'000,000.
OCP4.4 En el año 2022 el número de hoteles y restaurantes se habrá incrementado en 40%.
OCP4.5 En el 2023 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 26'000,000.
OCP4.6 En el año 2024 llegarán a Amazonas 8,200 turistas extranjeros a Amazonas.
OCP4.7 En el año 2024 llegarán a Amazonas 150,000 turistas nacionales a Amazonas.
OCP4.8 En el 2025 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 28'000,000.

la Región.
 9. Reconocer a la educación y el conocimiento como uno de los pilares del desarrollo económico.
 10. Gestionar con el gobierno la dirección del presupuesto hacia aspectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población.

Tablero de Control

Perspectivas:

- 1. Financiera
- 2. Clientes
- 3. Procesos
- 4. Organización

Código de Ética

Buenas prácticas en la prestación de servicios turísticos y actividades agrícolas

Fortalecimiento de las instituciones vinculadas a la actividad agrícola y turística

Reconocimiento e identidad Regional

Responsabilidad social y ambiental

OCP2.6 En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.

OCP2.7 En el 2025 la exportación de café será de US\$ 52'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

OCP2.8 En el 2027 los ingresos por exportación de café orgánico representarán el 50% del total de las exportaciones de café.

OCP2.9 En el 2027 la exportación de café será de US\$ 60'000,000. El cultivo se realizará principalmente en las provincias de Utcubamba, Bagua y Rodríguez de Mendoza.

OCP3.6 En el 2025 el cluster de café y cacao de la región será responsable del 25% de las exportaciones de dichos productos en la región.

OCP3.7 En el 2025 la exportación de cacao será de US\$ 1'500,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

OCP3.8 En el 2027 los ingresos por exportación de cacao orgánico representarán el 30% del total de las exportaciones de cacao.

OCP3.9 En el 2027 la exportación de cacao será de US\$ 1'600,000. Las provincias productoras serán principalmente Utcubamba, Bagua y Condorcanqui.

OCP4.9 En el año 2027 el gasto en promoción de la Región como destino turístico se habrá incrementado en 50%.

OCP4.10 En el 2027 los ingresos por turismo de la región serán de US\$ 30'000,000.

Recursos

Estructura Organizacional Planes Operacionales



10.2. Conclusiones

Del presente plan estratégico se infieren las siguientes conclusiones:

1. La situación actual de la Región Amazonas es principalmente resultado de una serie de malas decisiones estratégicas, decisiones en las que primaron acciones cortoplacistas que beneficiaron sólo a pocos sectores. En general los planes elaborados para la región han sido por períodos muy cortos, incluso menores al período de gobierno (cuatro años). Un planeamiento estratégico efectivo debe mantenerse por un período de por lo menos diez años.
2. Las ventajas comparativas que caracterizan a la Región Amazonas, es decir, la abundancia de materias primas, se han convertido en una suerte de obstáculo en la obtención de una mayor competitividad. Ya que han sido por muchos años, una importante fuente de riqueza por sí mismas, sin la necesidad de transformarse y darles mayor valor agregado. Es posible para la Región Amazonas continuar sosteniendo sus ingresos en base a la venta de sus principales recursos, pero esto sería completamente insuficiente para el desarrollo social y económicos. Resulta imprescindible dirigir las exportaciones de productos hacia los mercados propuestos en el presente plan.
3. Los planes de acción puestos en marcha en la región hasta el momento han sido básicamente asistenciales y no se han enfocado en actividades productivas que generen ingresos suficientes para mejorar la calidad de vida de los pobladores a través de un empleo adecuado. Para mejorar los indicadores sociales de la región no solo son necesarias las políticas sociales sino también, la creación de empleo adecuado y la generación de ingresos adecuados para la región. Es posible incrementar los ingresos de agricultores y de las poblaciones urbanas vinculando

sus ingresos a las exportaciones y al desarrollo de otras actividades como el turismo.

4. Una de las consecuencias de la disminución de la calidad de vida, es la emigración de pobladores amazónicos hacia otras ciudades, lo que en el futuro agravará la escasez de mano de obra calificada; recurso básico para ejecutar con éxito las estrategias planteadas. Si se mantiene el estatus quo actual eventualmente la región irá perdiendo competitividad y se dificultará el desarrollo regional propuesto en el presente documento.
5. La exportación de café y cacao, así como el turismo tienen el potencial de generar los ingresos necesarios para mejorar la calidad de vida de la población de Amazonas. El mercado de consumo externo de café y cacao es sumamente grande en relación con lo producido por la región e incluye consumidores que pagan un alto precio por la calidad de los productos, más aún si estos tienen certificaciones orgánicas o de comercio justo. El café amazónico y en general el café peruano tienen la calidad y reconocimiento internacional suficiente para ser colocado en cualquier mercado internacional.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico impulsado por el Gobierno Regional en alianza con el sector privado. Si bien el plan debe ser implementado por el Gobierno Regional o una dependencia directa del mismo no será posible lograrlo sin el apoyo del sector privado: empresas privadas, agricultores, cooperativas y otro tipo de asociaciones.
2. El Gobierno Regional debe actuar de manera integrada y no sectorial como lo viene haciendo hasta ahora, para enfocar todos los esfuerzos en el logro de sus objetivos. Por ello la implementación del presente plan debe involucrar a toda la cadena

productiva del café y el cacao dentro de la región y no enfocarse únicamente en un eslabón de esta. En ese sentido resulta clave el desarrollo de clusters de café y cacao.

3. Es imprescindible que se adopte la nueva estructura organizacional propuesta, en la que se incluye una nueva Gerencia de Turismo y una Gerencia de Agricultura para potenciar el desarrollo de dichos sectores. La Gerencia de Turismo se encargará de coordinar la promoción focalizada de los atractivos turísticos de la región además del llevar el control presupuestal y las metas planteadas para los objetivos de corto plazo. Mientras que la Gerencia de Agricultura será responsable de los sistemas de información que vinculen la oferta y demanda de los productos agrícolas así como los programas de apoyo al agricultor.
4. Buscar alianzas entre el sector público y privado para cubrir el déficit de infraestructura de la región, principalmente infraestructura agrícola y turística. Para ello es necesario presentar los beneficios del presente plan al sector privado y demostrar la conveniencia de invertir en él.
5. Aprovechar la experiencia del productor artesanal y haciéndolo participe en las mejoras a implementar en la producción de café y cacao. Si bien el productor artesanal no tiene todos los conocimientos necesarios para aprovechar al máximo su participación en la cadena productiva, si tiene un conocimiento amplio de cultivo agrícola que debe ser aprovechado. No se debe buscar una imposición externa en las mejoras sino un desarrollo conjunto del conocimiento aprovechando lo ya existente.
6. Desarrollar una estrategia de comunicación transversal a todas las etapas del planeamiento estratégico, para aminorar las fricciones entre el sector privado y las comunidades indígenas y población amazonense en general.

7. Impulsar el desarrollo de MYPES y la formalización, como fuente importante de empleo de calidad. De esta forma se facilitará el aumento del bienestar de la población productos de los mayores ingresos generados.
8. El café y el cacao no solo se cultivan juntos, sino que también comparten algunos mercados objetivos comunes lo cual es una oportunidad de desarrollo conjunto que debe ser aprovechada. Por otro lado, también es posible aprovechar la venta cruzada entre productos y servicios de la región, ofreciendo, por ejemplo, café y cacao amazónico en los vuelos Lima – Chachapoyas.
9. En general para el desarrollo nacional del sector café el Perú debe tener un instituto técnico del café que vele por la calidad de la producción y fomente la investigación. Ejemplos de ello son IHCAFE en Honduras e ICAFE en Costa Rica.

10.4. Futuro de AMAZONAS

En el año 2027 la región Amazonas cuenta con una competitiva y efectiva cadena de producción de café, cacao y turismo, que han sido resultado de la implementación de equipos y procesos de alta tecnología e innovación, a través de un alto nivel de trabajo en equipo y liderazgo, y personal especializado y capacitado, lo que ha hecho posible que el crecimiento y competitividad de la región siga aumentando de manera sostenible.

La mayoría de la población amazonense se dedica a hacer empresa, participando activamente en la economía de la región como proveedores directos e indirectos en las diversas industrias, especialmente de café, cacao y turismo. La región Amazonas cumple muy satisfactoriamente los estándares de calidad, cuenta con importantes certificaciones reconocidas a nivel mundial y se ha constituido como uno de los principales referentes en la industria de café, cacao y turismo, obteniendo así un alto posicionamiento en el mercado internacional. La exportación de café ha sobrepasado los US\$ 60MM, en la exportación de cacao alcanzó los US\$ 1.6 MM y con respecto al turismo generó US\$ 30MM.

En el año 2027, se ha alcanzado un gran desarrollo socioeconómico, dejando atrás las altas tasas de pobreza de hace diez años, disminuyendo en su totalidad la desnutrición y obteniendo un sistema de educación altamente competitivo. Asimismo, actualmente existen más de 1115,000 pobladores que se desempeñan en un empleo adecuado. No hay casos de conflictos sociales y todos los pobladores se sienten motivados y comprometidos con la visión de la región.

En el 2027, después de haber logrado alcanzar la visión y objetivos de largo plazos planteados hace diez años, la región se encuentra preparada para llevar a cabo nuevos objetivos de largo plazo que lleven a una nueva visión, igual de retadora y desafiante que la anterior, enfocada en la excelencia de nivel internacional.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú (Proinversión). (2018). Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>
- Aguirre, C. (2002). *La historia social del Perú Republicano (1831 – 1930)*. Universidad de Oregon.
- Anteparra, H. (2018). Amazonas: fiscalía investiga a gobernador regional por lavado de activos. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/amazonas/amazonas-fiscalia-investiga-gobernador-regional-lavado-activos-noticia-478568>
- Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza -APECO. (2017). Recuperado de <http://www.apeco.org.pe/web/actividades/item/109-proyecto-fondam2017>
- Asociación Peruana para la Conservación de la Naturaleza - APECO. (2017). Recuperado de <http://www.apeco.org.pe/web/programas/bosques-montanos-y-de-neblina/item/30-conservacion-manejo-cuatro-areas-protegidas-amazonas>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2013). *Síntesis Económica de Amazonas- Enero 2013*. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-amazonas-01-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2015). *Caracterización del Departamento de Amazonas*. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/amazonas-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2016). *Amazonas: Síntesis de Actividad Económica diciembre 2016*. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2016/sintesis-amazonas-12-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2017). *Reporte de Inflación diciembre 2017*. (2017). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. -BCRP. (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera mayo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. -BCRP. (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera noviembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2017). *Amazonas: Síntesis de Actividad Económica. Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2017/sintesis-amazonas-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2017). *Amazonas: Síntesis de Actividad Económica. Enero 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2018/presentacion-amazonas-01-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú -BCRP. (2018). *Reporte de Inflación marzo 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>
- Cacao de Amazonas logra denominación de origen y favorecerá a 1,239 productores. (2016) *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/968486-cacao-de-amazonas-logra-denominacion-de-origen-y-favorecera-a-1239-productores>
- Cámara Nacional de Turismo del Perú -CANATUR. (2017). *Empresarios turísticos de siete regiones del país promueven la Amazonia en feria de Canatur*. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/empresarios-turisticos-de-siete-regiones-del-pais-promueven-la-amazonia-en-feria-de-canatur>

Cámara Peruana de Café y Cacao -CAMCAFE, (2017). *Boletín estadístico: Café de Perú*.

Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>

Castro, S., Vázquez, E., & Vega, J. (2015). *Ecuador, Perú y Colombia: ¿Competidores O Complementarios Sudamericanos? Análisis De Su Competitividad Global*

Central Intelligence Agency -CIA. (2017). The World Factbook. *Cia.gov*. Recuperado de:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021*. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2017). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado, Amazonas al 2021*. Recuperado de:

https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/PDRC_Amazonas.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo -PROMPERU. (2012).

Guía de Mercado: Japón. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/GUIA-DE-MERCADO-DE-JAPON.PDF>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2018).

Amazonas. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AMAZONAS.PDF

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo -PROMPERU. (2015).

Perfil del Turista Extranjero. Recuperado de:

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo -PROMPERU. (2015).

Perfil del Turista Nacional. Recuperado de:

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo -PROMPERU. (2016).

Reporte país de interés: Estados Unidos. Recuperado de:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/50/Estados%20Unidos>

Concejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Consorcio Cluster Development. Quevedo.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica -CONCYTEC. (2017). *I*

Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016.

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

Cotler, J. (2005). *Clases, Estado y Nación en el Perú* (Tercera Edición). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Curtet, P. (2015). *Finlandia Ama el Café*. Recuperado de <https://finland.fi/es/arte-y-cultura/finlandia-ama-el-cafe/>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2ª ed.). México D. F., México: Pearson.

- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico*. Lima: Pearson Educación de Perú
- Defensoría del Pueblo (2017). *Reporte de Conflictos Sociales N° 166* recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-166---Diciembre-2017.pdf>
- Díaz, C. & Carmen, M. (2017) *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Programa Nacional de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD
- Dirección General de Investigación y Estudios Sobre Turismo y Artesanía -DIGIETA. (2017). *Acciones DIGIETA para la Toma de Decisiones*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/eventos_capacitaciones/III_Foro/IIIForo_AP_Estadistica_Seminario/01%20Seminario%20Int_Estudios.pdf
- El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual -INDECOPI. (2018). *2016 Anuario de Estadísticas Institucionales*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1651242/Anuario+Estad%C3%ADstica+2016.pdf/75bdd036-7a57-04a9-b989-054d8eb3e487>
- Expo Café 2016: Conoce el top 10 de los cafés de calidad que se cultivan en el Perú. (21 de octubre de 2016). Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/814124-expo-cafe-2016-conoce-los-10-mejores-cafes-del-peru>
- Fairtrade (2015). *Scope and Benefits of Fairtrade (Seventh Edition)*. Recuperado de https://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2015-Monitoring_and_Impact_Report_web.pdf
- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). *The Global Creativity Index 2015*. Toronto: Martin Prosperity Institute. Recuperado de <http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>

- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia - UNICEF. (2014). *UNICEF Perú: Construyendo un mundo de oportunidades para los niños de la Amazonía*. Recuperado de https://www.unicef.org/peru/spanish/Construyendo_mundo_de_oportunidades_para_ninos_Amazonia.pdf
- Gestión. (2015). *Consumo per Cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-650-gramos-lejos-paises-cafetaleros-96234>
- Gestión. (2017). *Minagri: Exportaciones de cacao y café superarán los US\$ 1,100 millones en 2017*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-exportaciones-cacao-cafe-superaran-us-1-100-millones-2017-136286>
- Global Green Growth Institut. (2015). *El turismo como estrategia para la conservación y el uso sostenible de los bosques*. Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/El-turismo-como-estrategia-para-la-conservacion-y-el-uso-sostenible-de-los-bosques.pdf>
- Global Hot Drinks Industry Profile. (2017). *Hot Drinks Industry Profile: Global*, 1-33.
- Gobierno Regional de Amazonas, Información Institucional. (2018). Recuperado de: <http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/tema/3>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2008). *Construyendo un nuevo Amazonas. Plan Regional de Desarrollo Concertado 2008 – 2021*. Recuperado de: https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/1_prdc_amazonas_2008_2021.pdf
- Gobierno Regional de Amazonas. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de: <http://www.regionamazonas.gob.pe/docs/portal/contenidos/2/170720170940281774077726.pdf>

Gobierno Regional de Amazonas. (2017) *Información Institucional*. Recuperado de:

<http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/tema/3>

Hot Drinks Industry Profile: United States. (2017). *Hot Drinks Industry Profile: United*

States, 1-36. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/wp-](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf)

[content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf)

INEI: (2017). Producción de café aumentó 13.6% en junio del 2017. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/inei-produccion-cafe-aumento-13-6-junio-2017-142288>

Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana - IIAP. (2007). *Información Institucional*

Recuperado de http://www.iiap.org.pe/web/iiap_region_amazonas.aspx

Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana - IIAP. (2008). *Plan Estratégico 2008 –*

2018. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/publicacion/publ384.pdf>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones - PROECUADOR (2012). *Perfil de*

Café en Japón.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2009). *Perfil Sociodemográfico del*

Departamento de Amazonas. Recuperado de:

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2016-el-empleo-a-nivel-nacional-crecio-en-18-9668/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2013). *IV Censo Nacional*

Agropecuario 2012. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2016). *Perú: Síntesis estadística*

2016. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007 – 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2016-el-empleo-a-nivel-nacional-crecio-en-18-9668/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2017). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016. Diciembre 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Enero 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana Abril 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf
- International Coffee Organization – ICO (2016). *El consume de café aumenta y los precios en el mercado son los mas altos en 14 meses*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cm-0616-c.pdf>
- Koivula E. (2011). *Oportunidades Comerciales en Finlandia*. Recuperado de: <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=D4DED951-7F8C-4984-AE90-DC3FCABD1351.PDF>

- La República. (2018). Nuevo monopolio en el sector farmacéutico en un Perú que no tiene ley, p. <https://larepublica.pe/economia/1176287-nuevo-monopolio-en-el-sector-farmaceutico-en-un-peru-que-no-tiene-ley>
- Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales N° 27867. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 16 de noviembre de 2002
- Lozano, I. (2017). *Consumo de Chocolate en el Perú es uno de los más bajos del mundo. La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1058969-consumo-de-chocolate-en-el-peru-es-uno-de-los-mas-bajos-del-mundo>
- Maicelo, J. & Puicon, Z. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Actualizado de Amazonas*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/DocProsp_Amazonas.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021*. Recuperado de: http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/pesem_2015-2021.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2016). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera*. Recuperado de: http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI. (2018). *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2007). *Plan Estratégico Regional de Exportación Región Amazonas*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Amazonas/Perx_Amazonas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2017). Información

Institucional. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-expuso-plan-de-trabajo-para-promover-el-turismo-en-la-region-amazonas/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2017a). *El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico*. Recuperado de:

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=155&Itemid=173

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2017). *Sistema de Información Estadística de Turismo*. Recuperado de:

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2018). *Amazonas*. Recuperado de:

https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Amazonas/Ficha_AMAZONAS.PDF

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2018). *Plan Estratégico Regional de Exportación Región Amazonas*. Recuperado de:

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Amazonas/Perx_Amazonas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2018). *Amazonas*. Recuperado de

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Amazonas/Ficha_AMAZONAS.PDF

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo –MINCETUR (2015). Plan de Desarrollo de Mercado Japón. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/PDM%20Japon.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2016). *Pauta Metodológica para la Elaboración de Planes de Negocio del Café en el Marco de la Ley Procompite*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocio_cafe.pdf

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MINP. (2018). *Estadísticas Personas Adultas Mayores por Provincia 2015*. Recuperado de

<https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Amazonas2.html>

Ministerio de la Producción. (2016). *Amazonas. Sumario Regional*. Recuperado de:

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Amazonas.pdf

Ministerio de la Producción. (2015). *Estudio de Diagnóstico de Crecimiento Región Amazonas*. Recuperado de:

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeFinal_Amazonas_PxP.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores - MRREE. (2017). Recuperado de:

<http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>

Ministerio del Ambiente - MINAM. (2017). Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/conoce-los-convenios-acuerdos-y-alianzas-realizo-el-peru-durante-la-cop20-en-la-ultima-edicion-de-la-revista-minam/>

Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García Naranjo, L., Lazo, K. (2015). *Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima, Perú: Universidad ESAN. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>

Observatorio Turístico Nacional - OTN. (2016) *Amazonas: Turismo Receptor*. BADATUR.

Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros>

Oficina Nacional de Procesos Electorales -ONPE. (2018). *Ley de Elecciones Regionales: Ley*

N° 27683. Recuperado de

https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/procesos_electorales/ley_elecciones_regionales.html

Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2017). Recuperado de:

<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>

Organización para la cooperación y el desarrollo económico - OECD. (2016), “Costa Rica”,

in *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, Paris. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-45-en>

Peru.travel. (2018). *Lagos, lagunas, cataratas y ríos: Catarata Gocta*. Recuperado de

<https://www.peru.travel/es-es/que-hacer/naturaleza/lagos-lagunas-cataratas-y-rios/catarata-gocta.aspx>

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11),

69-95.

Porter, M. (2009). *El Rombo de la Ventaja Nacional en Ser Competitivo*. (pp. 231–249).

Deusto, España: Harvard Business Press

Porter, M. (2010). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru*. Presentación

para la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE 2010), Urubamba, Perú. Recuperado

de: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010->

[1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf)

Productores amazónicos se relacionan directamente con la industria cafetalera y chocolatera.

(2017). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-amazonicos-relacionan-directamente-industria-cafetalera-chocolatera-143661>

Productores amazónicos se relacionan directamente con la industria cafetalera y chocolatera.

(2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-amazonicos-relacionan-directamente-industria-cafetalera-chocolatera-143661>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2016). *Amazonas: Impulsarán Cacao Nativo para Afrontar Cambio Climático*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2016/12/07/amazonas-impulsar-n-cacao-nativo-para-afrontar-cambio-clim-tico.html>

Quiroz, A.W. (2014). *Historia de la Corrupción en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.

San Román, J. (1994). *Perfiles Históricos de la Amazonía Peruana*. Centro de Estudios Teológicos de la Amazonía. Iquitos, Perú.

Schwab, K. (2016). *Global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum (WEF). Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Se exportaron 7,141 quintales de café orgánico de Amazonas en segundo trimestre. (2015).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportaron-7-141-quintales-cafe-organico-amazonas-segundo-trimestre-95418>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP. (2017).

Recuperado de: <http://www.sernanp.gob.pe/mision-vision>

SIAR Amazonas (2018). *Sistema Regional de Información Regional del Gobierno Regional de Amazonas*. Recuperado de <http://siar.regionamazonas.gob.pe/>

- Silva M. (2016). *Vuelos comerciales Tarapoto – Chachapoyas dinamizaran macrorregión norte*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-vuelos-comerciales-tarapoto-chachapoyas-dinamizaran-la-macrorregion-norte/>
- Situación actual del café en el país (2018). Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX (2018). Comercio Perú. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha
- Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Competitividad de la Economía Peruana registra el mayor retroceso en la última década: pierde 5 lugares en el 2017*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf>
- Telecabinas Kuelap. (2018). *Horarios y Tarifas*, Recuperado de <http://www.telecabinaskuelap.com/es/horarios-y-tarifas>
- Tours.pe. (2018). *La Catarata de Gocta*. Recuperado de <http://tours.pe/chachapoyas-cataratas-de-gocta.html>
- United Nations Comtrade Database (2018). *Trade Statistics*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data/>
- United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service - USDA. (2017). *Coffee: World Markets and Trade* (USDA Publication March 2017). Recuperado de: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>
- United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service - USDA. (2017). *Peru, Coffee, Annual Peruvian Coffee Production Bouncing Back*.(USDA Publication December 2017) Recuperado de:

https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Coffee%20Annual_Lima_Peru_5-3-2017.pdf

United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. (2017). *Brazil, Coffee Anual 2017*. (USDA Publication May 2017)

Viviano, F. (2017). A tiny country feeds the world. *National Geographic*, 232(3), 82-109.

World Economic Forum [WEF], (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Ginebra, Suiza. Recuperado de:

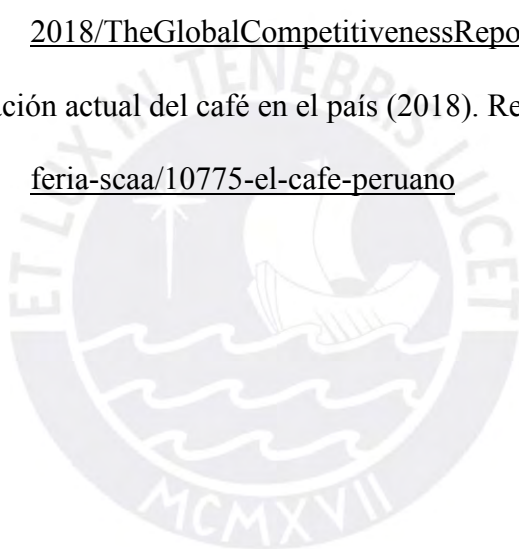
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

World Economic Forum [WEF], (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017->

[2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Situación actual del café en el país (2018). Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>



Apéndices

Apéndice A: Resumen de Entrevista Maria del Pilar Alarcón

El 12 de mayo del 2018 se entrevistó a la coordinadora ejecutiva del Departamento de Comercio Sostenible (Sustainable Trade Manager) de PROMPERU, María del Pilar Alarcón. A continuación, el resumen de la entrevista:

En general son dos los principales problemas a los que se enfrenta el productor de café: el primero es su falta de conocimiento técnico y capacidades de gestión como primera etapa de la cadena productiva y la segunda es la falta de información. Este último punto implica entre otras cosas desconocimiento del mercado lo cual le impide segmentar sus productos y se convierte en un tomador de precios. El productor de café si bien tiene conocimientos suficientes del proceso de producción no los tiene respecto a calidad lo cual atenta contra la productividad de este cultivo. Como consecuencia de la situación antes mencionada los productores de café no pueden integrarse hacia adelante en la cadena de valor, pues por ejemplo muchos no tienen conocimiento de procesos como el tostado. A raíz de ello existen en el Perú proyectos de cooperación extranjera como la alemana que buscan brindar conocimientos técnicos a los productores de café.

El café como commodity propiamente dicho que se vende en grandes volúmenes sin mayor diferenciación es conocido como café convencional. Es posible sin embargo diversificar, seleccionar y diferenciar el café por ejemplo por sabores, origen o incluso por fincas. Este tipo de diferenciación, que implica mayor calidad, permite a los comercializadores de café cobrar un precio mayor por su producto. Si bien a nivel local el mercado de café no está desarrollado, en el extranjero este producto es valorado como una experiencia sensorial debido precisamente a la gran cantidad de sabores que ofrecen los productores en el mercado global, y el café amazónico no es la excepción. Desde esta

perspectiva la participación en ferias internacionales de café juega un papel importante en el proceso de diferenciación y posicionamiento de los diversos cafés por su origen.

Debido a que el café presenta un sabor diferenciado dependiendo de, entre otros factores la variedad, la región de origen e incluso la altura a la cual es cultivado los procesos de cata de café resultan muy importantes. La cata de café resulta ser un proceso naso bucal (no solo se valora el sabor sino también el aroma) pues como se mencionó antes el café a nivel global es considerado como toda una experiencia sensorial. Resulta importante para los productores locales de café tener conocimiento de estos temas lo cual les ayudaría a diferenciar su producción y por ende a cobrar mayores precios. Finalmente se puede concluir que existen potencial en las regiones cafeteras para diferenciar su producción de café basándose en sus propias características.

Otra forma de diferenciación más sofisticada es la basada en las certificaciones: las certificaciones orgánicas, de sostenibilidad (como Rainforest) o las de comercio justos (como Fairtrade), siendo estas últimas las más valoradas en el mercado. Se debe tener en consideración que lo más importante siempre será la calidad del café en el factor precio base. Una vez establecido este se considera un adicional sobre el mismo dependiendo del tipo de certificaciones que posea el productor. Para que las certificaciones resulten rentables para los agricultores estos deben asociarse, debido al alto precio de estas: en cooperativas por ejemplo, caso contrario resultaría muy costoso (se debe tener en consideraciones que estas certificaciones se renuevan anualmente). Si bien las certificaciones son útiles y beneficiosas para los productores no resultan ser la única forma de diferenciarse en el mercado global de café.

En general el café peruano es superior al café colombiano y brasileño pues es de altísima calidad. La principal falencia del sector cafetero peruano es la inexistencia de un brazo técnico o un instituto del café. Países cafetaleros como Colombia, Costa Rica,

Guatemala o Nicaragua cuentan con un instituto del café los cuales están muy preocupados por la investigación y por la calidad en la producción. En Honduras por ejemplo no es posible poner café en el supermercado sin la aprobación de la institución correspondiente. Se debe tener en cuenta que un instituto técnico del café es distinto a un gremio en el cual se asocian los que deseen. Este tipo de institutos son fundamentales para el desarrollo tecnológico en el campo.



Apéndice B: Entrevista a Consultor Nacional de Estadística para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Entrevista a: Mg. Aracely Urriola Manrique

Buenas tardes, mi nombre es Paola Salcedo y el de mis compañeros, Daniel Gálvez, Alvaro Poggi y Katerinne Seijo. Somos estudiantes del MBA CV de CENTRUM, la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima. Queremos hacerle una breve entrevista acerca del sector agrícola y turismo en la Región Amazonas.

1. ¿Cuáles considera que son los avances más importantes en Gestión Pública para el desarrollo del sector agrícola en la Región?

Considero que entre los principales avances en Gestión Pública respecto al desarrollo del sector agrícola se encuentra la promoción y apoyo del Estado hacia la tecnificación de la agricultura, las facilidades otorgadas a los agricultores para la obtención de financiamiento y la generación de medidas de prevención, como el seguro agrícola ante eventos que puedan afectar el desarrollo la producción agrícola.

2. ¿En relación a la pregunta 1, Cuáles considera que son los principales aspectos por mejorar?

Mayor apoyo a los pequeños y medianos productores agropecuarios por parte del Estado, para fines de incrementar su productividad, pero a la vez, generar desde el Estado medidas que favorezcan el consumo de productos propios del país y de buena calidad a precios accesibles contribuyendo de esta manera tanto a productores como consumidores.

3. ¿Cuáles considera que son los retos más importantes en cuanto a exportación de café y cacao en Amazonas?

Considero que la organización a nivel de productores y el trabajo articulado con el Estado en los diferentes niveles de gobierno forma un punto fundamental en el proceso de desarrollo para la exportación del café y del cacao en Amazonas. En principio se debe evaluar

las ventajas comparativas y competitivas de los productos, así como, del cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad, sostenibilidad y de los medios para su exportación y posicionamiento en el mercado externo.

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Región Amazonas en cuanto a producción de café, cacao y turismo?

En el caso de turismo, Amazonas posee variedad de atractivos turísticos, resaltando en ellos características muy particulares en cuanto a historia y belleza paisajística, por ejemplo se identifica a la ciudad de Chachapoyas, la fortaleza de Kuelap, las cataratas de Gocta y Leymebamba por citar algunos. Cabe señalar que, si bien estos atractivos son únicos, muchas veces los turistas se ven limitados a conocerlos debido a que la distancia para el desplazamiento es grande, siendo la principal vía de acceso la terrestre. En cuanto a producción de café y cacao, el clima de Amazonas y las condiciones del suelo, favorecen obtener productos que, por sus características como sabor y aroma, pueden destacar sobre la competencia.

5. ¿Con respecto a nuevos mercados para el Café y Cacao Amazónico, cuáles considera tienen el mayor potencial?

El café y cacao peruano es apreciado a nivel internacional, me parece que puede crecer el mercado europeo.

6. Existen mercados por desarrollar como Finlandia y Japón (El Perú exporta actualmente una cantidad mínima de café y cacao). ¿Cuál cree que es la razón por la que no se ha aprovechado más ese mercado hasta el momento?

Es probable que uno de los factores esté vinculado con los requisitos sanitarios y los altos costos de desplazamiento.

7. Con respecto a investigación y desarrollo ¿Cuál sería su recomendación para lograr un avance importante en la Región?

Una labor muy cercana entre el Gobierno Regional de Amazonas y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, quienes de manera coordinada podrían definir las prioridades temáticas en investigaciones y la necesidad de inversión que favorezcan el desarrollo de la región.

8.¿Considera que las actividades económicas de exportación de café y cacao tienen el potencial necesario para lograr el desarrollo sostenible de la Región Amazonas?

Considero que sí, sin embargo, se necesita una mayor investigación sobre las características (variedades, calidades, condiciones de producción, mercado, requisitos sanitarios, etc.) que posee el café y el cacao que produce la Región Amazonas, dependiendo de esos resultados podría determinarse en qué medida exportar los mencionados productos contribuiría al desarrollo de la Región.

