

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



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PROVINCIA DE
MARISCAL CÁCERES**

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

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

PRESENTADA POR

Ower Davis Cabanillas Pezo

Iván Hugo Córdova Camones

Miguel Ángel Huamaní Arone

Heidi Ivette Navarrete Cachique

Asesor: Gregory Scott

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A nuestro asesor de tesis, el Dr. Gregory J. Scott, por su orientación y ayuda para la realización de esta tesis.

A nuestros profesores, quienes durante la maestría nos instruyeron con una diversidad y calidad de conocimientos.

A CENTRUM Católica, por brindarnos los conocimientos, herramientas y todo lo necesario con el fin de lograr nuestros objetivos profesionales.

Dedicatorias

A Dios, por todas las fuerzas que me da día a día, a mi esposa Glenis y a mi hijo Ángel Adrián, por todo su amor, apoyo y tiempo brindados; a mi madre Graciela, a mis hermanos Gustavo y Yéssica, a mi sobrina Alexandra por creer siempre en mí; y a mi padre Clodomiro porque gracias a Él estoy aquí.

A mi esposa Patricia, por su paciencia y comprensión, a mis padres por su apoyo incondicional.

A mis padres Lázara y Esteban, por su esfuerzo y compromiso para sacar adelante a sus hijos.

Miguel Huamaní

A Eduardo, mi esposo, por su paciencia y apoyo incondicional, a nuestro pequeño Rodrigo Daniel, que desde su concepción hizo llevadera las exigencias de la maestría. A mis padres y hermanos por motivarme siempre a seguir adelante.

Heidi Navarrete

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico para la provincia Mariscal Cáceres tiene como objetivo primordial establecer las estrategias hacia el 2030 que le permitan un crecimiento económico sostenido, socialmente responsable y una mejora sustantiva en la calidad de vida de sus pobladores. En este documento, se describe la realidad actual de Mariscal Cáceres en relación con el país y el mundo. Dicha información hace posible determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, e identificar qué oportunidades y amenazas se presentan en su entorno.

Asimismo, se efectuó un análisis interno y externo de la provincia. A partir de ello, se ha identificado que existe un importante potencial en el sector turismo y acuícola; además del sector agrícola, que ya forma parte de su identidad. Estas ventajas no son aprovechadas, debido a la deficiente infraestructura vial, falta de servicios básicos, turísticos, tecnológicos entre otros; que llegan a ser preocupantes junto a los bajos niveles de salud y educación reflejados en su Índice de Desarrollo Humano (IDH). Finalmente, se establecen estrategias que permitan a Mariscal Cáceres ser una provincia competitiva, con el fin de aprovechar sus recursos potenciales y su ubicación geográfica. Todo ello se propone con miras al desarrollo sostenible en el tiempo mediante acciones como fomentar la industrialización del cacao en el sector agrícola; la tilapia y la gamitana, en el sector acuícola y, en el sector turismo, poner en valor el Gran Pajatén y el Parque Nacional Abiseo; entre otros atractivos turísticos. Por esta razón, es importante contar con el apoyo de la inversión pública y privada para el desarrollo de la infraestructura necesaria que permita la interconexión con los diferentes mercados, de tal forma que mejore el nivel de vida de la población; además de la creación de clústeres en los sectores propuestos para su desarrollo y modernización.

Abstract

The present Strategic Plan for Mariscal Cáceres province has as its primary objective, to establish the strategies that will allow sustained economic growth, in a socially responsible way and a substantive improvement in the quality of life of its inhabitants by 2030. This document describes the current reality of Mariscal Cáceres in relation to the country and the world. Such information makes possible to determine Mariscal Cáceres province's strengths and weaknesses, as well as to identify the environmental opportunities and threats. Similarly, an internal and external analysis of the province was developed. Afterwards, it has been identified that there is an important potential in the tourism and aquaculture sector, in addition to the agricultural sector, which is already part of the province's identity. These advantages have not been taken, due to the inefficient road infrastructure, lack of basic services, tourist services, technological services, among others. All of this becomes worrying along with the low levels of health and education reflected in its Human Development Index (HDI). Finally, the strategies that allow Mariscal Cáceres to be a competitive province, in order to take advantage of its potential resources and geographical location, are established. All this is proposed with a sustainable development view over time, through actions such as promoting the industrialization of cocoa in the agricultural sector; the tilapia and gamitana, in the aquaculture sector and, in the tourism sector, to put the Gran Pajatén in value as well as the Abiseo National Park; among other touristic attractions. Therefore, it is important to count on the support of public and private investment in order to develop the necessary infrastructure that will allow the interconnection with the different markets, so as to improve the standard of living of the population; in addition to the creation of clusters in the proposed sectors for their development and modernization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Provincia	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	8
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	18
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Mariscal Cáceres.....	19
3.2. Análisis Competitivo del País	20
3.2.1. Condiciones de los factores	20
3.2.2. Condiciones de la demanda	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	22
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	24

3.2.5. Influencia del análisis en Mariscal Cáceres.....	25
3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	29
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	31
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	32
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	33
3.5. La Provincia de Mariscal Cáceres y sus Competidores	34
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	35
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	36
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	36
3.5.4. Amenaza de los entrantes	37
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	37
3.6. La Provincia Mariscal Cáceres y sus Referentes	38
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	38
3.8. Conclusiones	38
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	42
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	42
4.1.1. Administración y gerencia (A)	42
4.1.2. Marketing y ventas (M)	44
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	45
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	47
4.1.5. Recursos humanos (H)	49
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	50

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	52
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	54
4.3. Conclusiones	55
Capítulo V: Intereses de Mariscal Cáceres y Objetivos de Largo Plazo	56
5.1. Intereses de La Provincia de Mariscal Cáceres	56
5.2. Potencial de la Provincia de Mariscal Cáceres.....	57
5.3. Principios Cardinales de Mariscal Cáceres	62
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Mariscal Cáceres (MIO)	63
5.5. Objetivos de Largo Plazo	63
5.6. Conclusiones	64
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	65
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	65
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	65
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	65
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	69
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	69
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	71
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	71
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	74
6.9. Matriz de Ética (ME)	74
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	74
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	77
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	77
6.13 Conclusiones	80
Capítulo VII: Implementación Estratégica	81

7.1 Objetivos de Corto Plazo	81
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	81
7.3 Políticas de cada Estrategia	81
7.4 Estructura Organizacional de Mariscal Cáceres	81
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	86
7.6 Recursos Humanos y Motivación	86
7.7 Gestión del Cambio.....	87
7.8 Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	90
8.1. Perspectivas de Control.....	90
8.1.1. Aprendizaje interno	90
8.1.2. Procesos	90
8.1.3. Clientes	90
8.1.4 Financiera	90
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	92
8.3 Conclusiones.....	92
Capítulo IX: Competitividad de Mariscal Cáceres	93
9.1 Análisis Competitivo de Mariscal Cáceres	93
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Mariscal Cáceres.....	95
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Mariscal Cáceres	95
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	97
9.5 Conclusiones	98
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	99
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	99
10.2 Conclusiones Finales.....	99

10.3 Recomendaciones Finales	102
10.4 Futuro de Mariscal Cáceres.....	103
Referencias.....	105
Lista de Acrónimos.	118
Lista de Abreviaturas y Símbolos.....	121
Lista de Acrónimos de la Metodología del Curso.	122
Apéndice: Entrevista al Alcalde de la Provincia de Mariscal Cáceres.	123



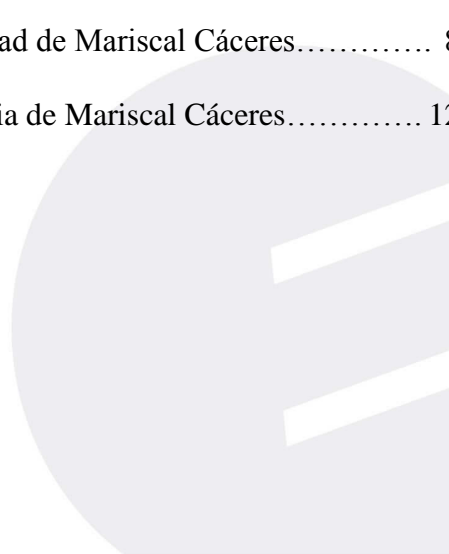
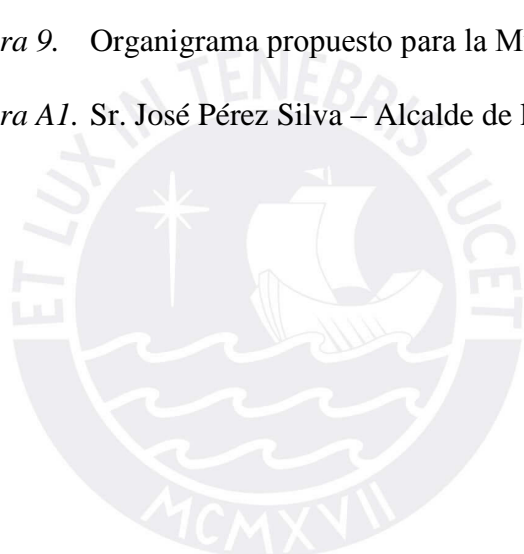
Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	11
Tabla 2.	<i>Producto Bruto Interno (PBI) 2006 – 2015</i>	13
Tabla 3.	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Región San Martín</i>	30
Tabla 4.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	34
Tabla 5.	<i>Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje de la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	36
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	39
Tabla 7.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	40
Tabla 8.	<i>Principales Productos de Producción Agrícola (t)</i>	45
Tabla 9.	<i>Principales Productos de Producción Agrícola en miles de soles</i>	46
Tabla 10.	<i>Principales Productos de Producción Agrícola (Precio S/. por Kilo)</i>	46
Tabla 11.	<i>Flujo Turístico en la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	48
Tabla 12.	<i>PEA de la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	49
Tabla 13.	<i>PEA de la Provincia de Mariscal Cáceres por Actividad Económica</i>	50
Tabla 14.	<i>Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular (Área Rural)</i> ...51	
Tabla 15.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	54
Tabla 16.	<i>Población por Sexo, Extensión Territorial y Densidad Poblacional por Distrito</i>	57
Tabla 17.	<i>Población Total de Mariscal Cáceres según Sexo</i>	58
Tabla 18.	<i>Número de Alumnos Matriculados según sistema (Área Urbana)</i>	59
Tabla 19.	<i>Generación de Empleo por Actividad Económica</i>	60
Tabla 20.	<i>Matriz de Interés de la Organización (MIO)</i>	63
Tabla 21.	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	66
Tabla 22.	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	67

Tabla 23.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	72
Tabla 24.	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	73
Tabla 25.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	75
Tabla 26.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	76
Tabla 27.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	77
Tabla 28.	<i>Relación Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	78
Tabla 29.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i>	79
Tabla 30.	<i>Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	82
Tabla 31.	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	83
Tabla 32.	<i>Políticas de la Provincia de Mariscal Cáceres</i>	84
Tabla 33.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	91
Tabla 34.	<i>Aspectos Estratégicos por Clúster</i>	97
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	100
Tabla 36.	<i>Situación Actual y Situación Futura</i>	103

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	La provincia Mariscal Cáceres y sus distritos.....	2
<i>Figura 2.</i>	Reducción de la pobreza y la pobreza extrema 2006-2015.....	14
<i>Figura 3.</i>	Variación del producto bruto interno 2006 - 2015.....	15
<i>Figura 4.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.....	43
<i>Figura 5.</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	67
<i>Figura 6.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	68
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna-Externa (MIE).....	69
<i>Figura 8.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	70
<i>Figura 9.</i>	Organigrama propuesto para la Municipalidad de Mariscal Cáceres.....	85
<i>Figura A1.</i>	Sr. José Pérez Silva – Alcalde de la provincia de Mariscal Cáceres.....	126



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

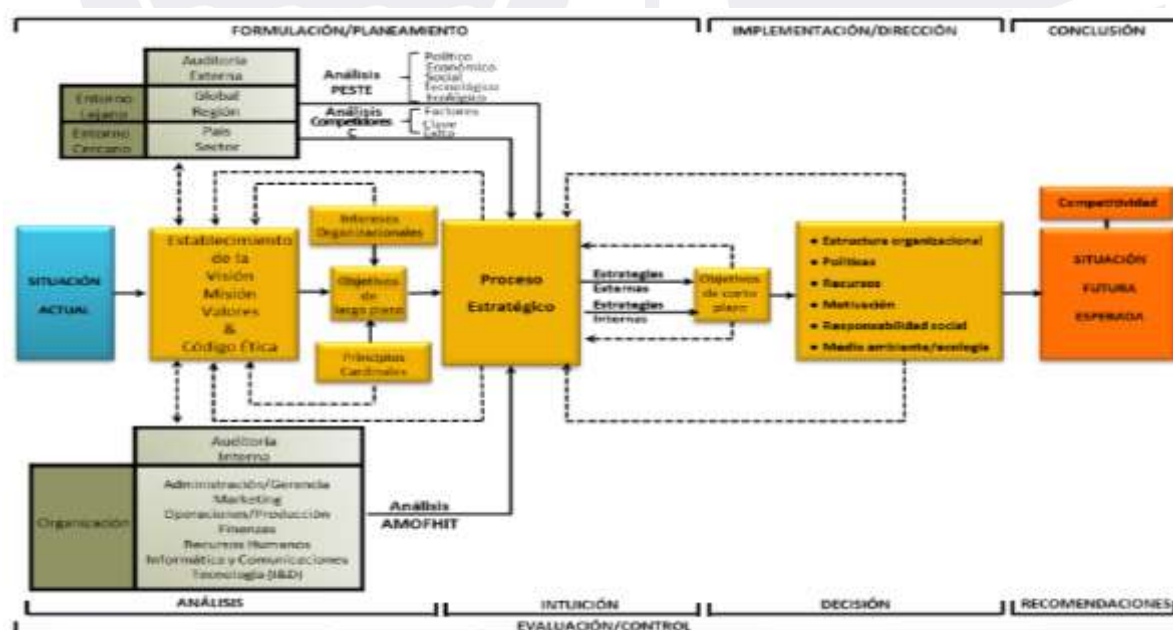


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

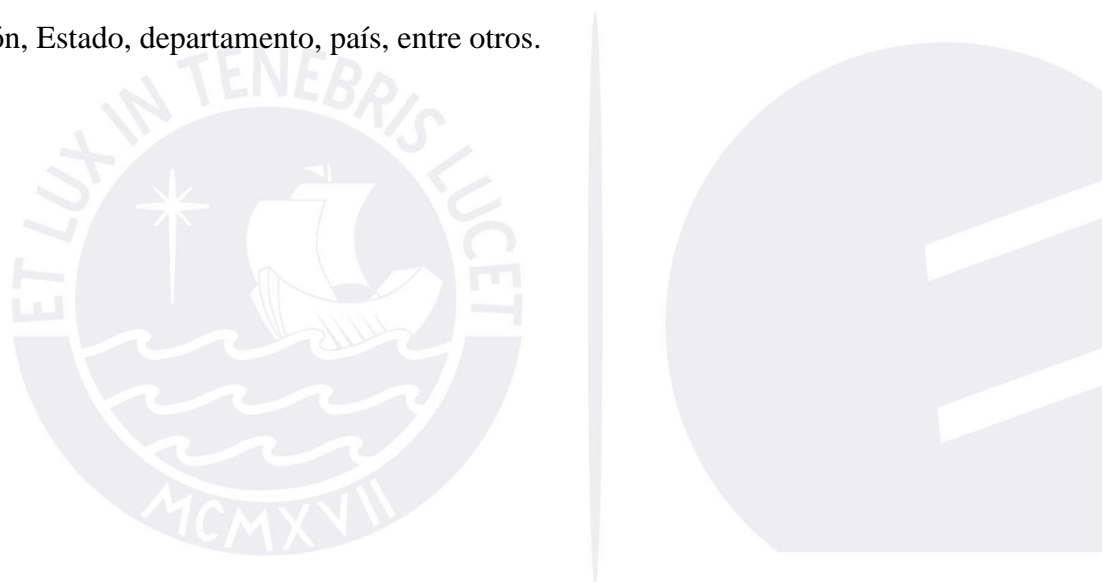
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia

El presente capítulo trata sobre la descripción general de la provincia de Mariscal Cáceres. Así, se mencionan los aspectos principales por tratar, como su ubicación geográfica y límites, turismo, desarrollo educativo, economía, entre otros. Todo ello se expone con el fin de disponer de la información más importante del entorno e intorno de la provincia.

1.1. Situación General

La provincia de Mariscal Cáceres está ubicada en la región San Martín, al noreste del Perú, y su capital es la ciudad de Juanjuí, la cual se encuentra a 283 m.s.n.m. En la Figura 1, se muestran las provincias y regiones con las que limita: por el norte, con la provincia de Huallaga; al este, con la provincia de Bellavista; al sur, con la provincia de Tocache, y al oeste, con la región La Libertad. Sus coordenadas geográficas son las que siguen: (a) latitud sur: $07^{\circ}07'30''$ y (b) longitud oeste: $76^{\circ}44'30''$ (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2010).

Cuenta con una extensión territorial de $14,499 \text{ km}^2$, que representa el 28% de la región, según datos del INEI (2007) y se divide en cinco distritos: Juanjuí, Campanilla, Huicungo, Pajarillo y Pachiza. En cuanto a la población censada, al año 2007, fue de 50,884 habitantes, de los cuales el 53% corresponde hombres y el 47%, a mujeres. Para el 2017, se estima una población de 51,138 habitantes, con una densidad poblacional de 3.53 hab/km^2 . Su distribución demográfica presenta mayor residencia urbana que residencia rural, con 62% frente a un 38% respectivamente. Al respecto, los distritos con menor extensión territorial y los que cuentan con mayor número de habitantes, como son los distritos de Juanjuí y Pajarillo, tienen 53% y 16% con respecto al total de la provincia. Esto denota una densidad poblacional bastante diferenciada entre sus distritos.

Según el Instituto Geofísico del Perú (IGP, 2017), la provincia de Mariscal Cáceres se localiza en la ribera del río Huallaga, el principal de la provincia; en el cual desembocan los

mínima, registrada en el periodo 1961-1980, y la precipitación media acumulada anual fue 1,531.5 mm para el periodo 1953-1991 (IGP, 2017). Según el Anuario Geográfico del Gobierno Regional de San Martín (GORESAM, 2007), los valores más altos de la temperatura media se manifiestan entre los meses de octubre y marzo; en cambio, las temperaturas medias más bajas son registradas en el mes de julio. Asimismo, el periodo lluvioso de la región varía entre seis y siete meses; su inicio fluctúa entre los meses de setiembre y octubre, y su final entre marzo y abril.

La provincia de Mariscal Cáceres se encuentra ubicada desde los 200 m.s.n.m. hasta 3,000 m.s.n.m., aproximadamente. Además, presenta diversas formaciones montañosas y accidentadas. Estas van desde los contrafuertes andinos de la cordillera oriental, la cordillera Ayumayo (entre los ríos Mayo y Sisa) hasta la denominada Cordillera Azul (Gobierno Regional de San Martín, 2005).

La provincia, así como toda la región San Martín, presenta problemas de deforestación que ha significado pérdida de hectáreas de bosques en alrededor de 230,000 ha aproximadamente (“Se pierden 230 mil,” 2012). Sin embargo, en los últimos años, se ha implementado un programa de reforestación que busca revertir este problema ambiental. Así, se han recuperado cerca de 348 ha hasta el 2017 (Pérez, 2017).

En cuanto a turismo, la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con atractivos turísticos y fiestas patronales que atraen a turistas nacionales y extranjeros entre los meses de enero y septiembre. Según los reportes estadísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016b), hubo una creciente afluencia de turistas extranjeros en los últimos años. En contraste, la afluencia de turistas nacionales ha presentado una ligera baja en los años recientes desde su pico más alto en el año 2012. Por otro lado, la provincia cuenta con establecimientos de hospedaje, pero estos carecen de calidad de servicio e infraestructura (Tello, Machaca, Heredia, & Carrión, 2016).

En educación, de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2011-2014 de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, existe una marcada diferencia entre la educación superior y el sistema educativo regular, con promedios de 2% y 30% de la población respectivamente. Esto se debe a factores como barreras económicas y la falta de interés. Asimismo, según reportes de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)-PMC del año 2011 del mencionado plan estratégico, el nivel inicial registró 2,902 alumnos matriculados; primaria 9,552 y secundaria 5,406 alumnos. De estos, el nivel que registra mayor número de alumnos matriculados es el de primaria, existiendo una diferencia de alumnos entre ambos niveles debido a los factores antes mencionados (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

En cuanto al ámbito empresarial, las actividades económicas principales que se desarrollan en la provincia de Mariscal Cáceres son la agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura, que generan más puestos de trabajo (54.6%). En relación con las actividades comerciales, se tiene la reparación de vehículos, automóviles y motocicletas (11.1%). Finalmente, está el transporte, almacenamiento y comunicaciones, con 5.3% de la población ocupada de más de 14 años de edad (INEI, 2007).

En relación con su economía, la provincia de Mariscal Cáceres presenta como principal actividad económica la agricultura, la ganadería y la pesquería (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). Esta aporta en 24.1% al producto bruto interno (PBI) de la región San Martín (GORESAM, 2004). Los principales productos de producción agrícola en la provincia son el plátano con de 82,000 t, el maíz amarillo duro con 39,900 t, el arroz cáscara con 9,600 t y el cacao con más de 10,251 t aproximadamente, según el Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera del 2015 (Sifuentes et al., 2016). También, la ganadería tiene el ganado vacuno con 17,635 cabezas, ganado ovino con 446 cabezas y

ganado porcino con 3,051 cabezas (Banco Agropecuario [Agrobanco], 2016), y en pesca se tiene el paiche, dorado y la crianza de tilapia y gamitana.

1.2. Conclusiones

Mariscal Cáceres es la provincia que cuenta con la mayor extensión territorial de la región San Martín, cuya población se encuentra concentrada en el distrito de Juanjuí, con una densidad poblacional de 81 hab/km². Dentro de esta población, existe una leve diferencia entre la población de hombres sobre las mujeres. Asimismo, esta provincia tiene una población muy joven, pues casi el 60% de su población es menor de 30 años de edad.

Con respecto a la educación, se puede denotar que la provincia de Mariscal Cáceres está en un proceso evolutivo, por lo que se hace necesario invertir en el mejoramiento de la infraestructura educativa, así como en la calidad del sistema educativo. La agricultura es uno de los sectores que genera mayor movimiento económico de la provincia; sin embargo, los principales productos no cuentan con el apoyo de las autoridades competentes para su explotación y tienen baja tecnificación agrícola. Aun así, Mariscal Cáceres es una de las provincias que mayor aportan a la producción total de la región de San Martín.

Otros sectores como la ganadería y la pesquería no han sido explotados adecuadamente a pesar de contar con recursos para ello; por ejemplo, es el caso de la acuicultura. Además, el turismo es otra actividad económica por fortalecer. Esta actividad, actualmente, tiene deficiencias en cuanto a la infraestructura y servicios.

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

En el presente capítulo, se describirán la visión, misión, los valores y el código de ética con las que se normará el accionar de la provincia de Mariscal Cáceres. Cada uno de estos será analizado. Asimismo, se expondrán algunos antecedentes.

2.1. Antecedentes

La visión trazada para el desarrollo económico de la provincia de Mariscal Cáceres tiene su centro en el desarrollo de la agricultura y acuicultura. Esto se debe a que cuenta con áreas extensas para el cultivo de sus principales productos y además cuenta con áreas que se pueden habilitar para el desarrollo de la acuicultura. En relación con ello, las empresas, cooperativas, fundos, etc., deberán cumplir con los requisitos que se requieren en calidad, normativas, registros fitosanitarios nacionales y extranjeros para la comercialización y exportación al mercado interno y externo.

Adicionalmente, la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con un potencial turístico que contribuirá al desarrollo económico de la provincia. Por tal motivo, se deben implementar esquemas de desarrollo sostenible que permitan que estas actividades generen el crecimiento económico deseado y mejoren la calidad de vida de la población. Todos estos esfuerzos deben realizarse en forma conjunta con los grupos de intereses, quienes a través de su compromiso honesto, participación eficiente, eficaz, responsable y transparente lograrán realizar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la población, en un marco ético y de amplio respeto.

2.2. Visión

La provincia de Mariscal Cáceres, al 2030, se ubicará entre las 5 principales provincias del Perú en producción agrícola, turística y acuícola; convirtiéndolas en motores de crecimiento y fuente de ingresos para la provincia. El fin es lograr un desarrollo

económico, permitiendo y brindando mejoras a la calidad de vida y mejores oportunidades de crecimiento para sus pobladores.

2.3. Misión

La provincia tiene como misión asegurar que la población cuente con mejoras en los servicios de educación, salud y transporte. De esta manera, se brindará a toda la población las mismas oportunidades y facilidades para su progreso y bienestar. También, promoverá e incentivará el desarrollo de las pequeñas y microempresas, a través de los sectores de la agricultura, acuicultura y turismo; de manera sostenible, respetando el medio ambiente.

2.4. Valores

Son seis los valores de la provincia de Mariscal Cáceres. A continuación, se lista y explica cada uno de ellos.

- **Integridad y honestidad:** La actuación de los trabajadores debe ser transparente, honesta e íntegra.
- **Responsabilidad social:** Hay una permanente búsqueda de respeto y sostenibilidad por el medio ambiente y por las comunidades que integran la región.
- **Desarrollo humano:** Se refiere a la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.
- **Solidaridad:** Se dirige a todos los agentes y comunidades de la región a fin de impulsar su desarrollo.
- **Satisfacción al ciudadano:** Se enfoca en todas las actividades que busquen permanentemente satisfacer al ciudadano.
- **Respeto y tolerancia:** Esto es hacia ellos mismos y hacia las otras personas, así como a las leyes y normas.

2.5. Código de Ética

La provincia de Mariscal Cáceres posee un código de ética compuesto por siete enunciados. Estos se listan a continuación.

- Cuidar el medio ambiente a través del uso de las tecnologías para la sostenibilidad de la actividad agrícola.
- Respetar y cumplir con las leyes, y/o normas nacionales y extranjeras que se establecen para la comercialización y exportación de los productos de la provincia.
- Suministrar productos y servicios de calidad.
- Promover el desarrollo de las comunidades con la generación de empleo digno, mejoras en la educación y salud.
- Rechazar cualquier tipo de discriminación y corrupción.
- Brindar información transparente y oportuna sobre los productos de la provincia.
- Participar de forma transparente, honesta y justa en el sector en donde se desenvuelve.

2.6. Conclusiones

La declaración de la visión muestra que la provincia se orienta hacia un crecimiento de la agricultura, el turismo y la acuicultura, debido a que estas son las principales actividades económicas. Asimismo, la misión del planeamiento estratégico realizado es desarrollar las pequeñas y microempresas para lograr una mejora en la calidad de vida de los pobladores, a través de proyectos que sean innovadores y que propicien emprendimientos en la provincia. Por último, los valores y código de ética representan los lineamientos de las políticas de acción para la implementación del plan estratégico.

Es importante profundizar en las oportunidades de desarrollo de los distintos sectores de la provincia. Actualmente, la provincia de Mariscal Cáceres desarrolla estas actividades

para el mercado interno. Sin embargo, el potencial esta dado para poder realizar nuevas actividades y explotar las existentes a mayor escala.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para la provincia de Mariscal Cáceres comprenderá, en primer lugar, el análisis tridimensional de las naciones para observar las relaciones internacionales. Seguidamente, se hará un análisis competitivo del país, utilizando el modelo del diamante de Porter. Finalmente, se efectuará un análisis del entorno PESTE. Con los resultados obtenidos de estos estudios, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con el objetivo principal de identificar oportunidades y amenazas. Posteriormente, se procederá a realizar el análisis de la provincia y sus competidores, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para concluir, con la información desprendida del modelo, se realizará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), las cuales permitirán identificar los factores claves de éxito.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartman (citado en D'Alessio, 2015) resaltó la importancia de analizar los intereses nacionales con respecto a otras naciones como parte del proceso estratégico. La finalidad es conseguir algo o protegerse de ellas. Para ello, se debe identificar un interés común que es la base de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones considera un estudio exhaustivo de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Según el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado: Perú hacia el 2021* elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015), el país tiene como prioridades nacionales en el largo plazo: (a) salud y educación, (b) efectividad gubernamental, (c) infraestructura, y (d) ciencia y tecnología. Además, existen ejes estratégicos para mejorar la competitividad nacional: (a) la conectividad del país, (b) la eficiencia del Estado y (c) la productividad empresarial. Estos ejes estratégicos se soportan en

ocho líneas estratégicas: (a) infraestructura logística y transporte, (b) tecnologías de la información y comunicaciones, (c) capital humano, (d) recursos naturales y energía, (e) desarrollo productivo y empresarial, (f) ciencia, tecnología e innovación, (g) facilitación de negocios e (h) internacionalización (CEPLAN, 2015).

La conectividad busca fortalecer la productividad laboral y favorecer el uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el entorno de las empresas y la comunidad en general. También, la eficiencia del Estado tiene como fin ser competente tanto en la gestión administrativa como en el intercambio de información y gestión del territorio nacional. Igualmente, la productividad empresarial se enfoca en realizar acciones que busquen capital humano de calidad, promover la innovación, generar y fortalecer programas que articulen la productividad empresarial. Finalmente, incentiva la exportación con la mejora de la oferta exportable y la hace más competitiva. En la Tabla 1, se resumen los intereses del Perú.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Estado eficiente			+ Colombia + Chile	
2. Acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad		* Venezuela		+ Uruguay
3. Salud y educación		* Venezuela	+ Colombia + Chile	
4. Infraestructura vial		+ Chile	+ Colombia + Argentina	
5. Ciencia y tecnología		+ Chile		

Nota. +Similar; * Opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. Para el año 2015, las estimaciones señalan una población de 31.1 millones de habitantes (INEI, 2015b) y, para el 2017, se estima una población de 32.09

millones de habitantes. La población está conformada por el 49.7% de hombres y 50.3% de mujeres. Según el censo nacional del 2007, se puede apreciar que la mayor población se encuentra en las zonas urbanas con un 76% de la población; mientras que en las zonas rurales se tiene el 24%. Asimismo, la selva representa el 60.3% de la superficie del territorio y alberga el 14% de la población; la costa es la más densa, pues tiene el 11.7% de territorio y 56.3% de la población, y la sierra cubre el 27.9% del territorio incluyendo el 29.7% de la población (INEI, 2015b).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, con una superficie de 1'285,215 km² de área más 200 millas de mar territorial en el océano Pacífico. Además, cuenta con 60 millones de hectáreas en la Antártida. Limita al norte con los países del Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. El Perú cuenta con tres regiones: costa, sierra y selva, dentro de las cuales tiene 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. A su vez, estas condiciones geográficas le otorgan una gran biodiversidad de recursos naturales (Asia Pacific Economic Cooperation [APEC], 2016).

Económico. En la última década, el Perú ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 5.9% y una inflación promedio de 2.9%, lo que significa que es una de las economías que más ha destacado en Latinoamérica. Esto se debe a las políticas económicas prudentes que realizaron los gobernantes de turno en el Perú, lo que ocasionó un crecimiento alto con una baja inflación (Banco Mundial, 2017b). En los últimos años, la inflación se ha ido incrementando, así como el crecimiento del país ha ido disminuyendo a mayor razón durante los años 2014 y 2015 (ver Tabla 2). Esto va en relación a la crisis económica que están atravesando las economías a nivel mundial.

En los últimos años, se incrementó el empleo en el Perú, lo que originó que la población tenga un mayor poder adquisitivo y se reduzca la pobreza a nivel nacional, que

Tabla 2

Producto Bruto Interno (PBI) 2006 –2015

Año	PBI	Población (miles)	PBI per cápita (soles a precios de 2007)	Variación (%)			Inflación (%)	Exportaciones en bienes (millones US\$)	Importaciones de bienes (millones US\$)	Balanza comercial (millones US\$)
				1	2	3				
2006	294,598	28,151.4	10,465	7.5	1.2	6.2	1.1	23,830.1	14,844.1	8,986.0
2007	319,693	28,481.9	11,224	8.5	1.2	7.3	3.9	28,094.0	19,590.5	8,503.5
2008	348,923	28,807.0	12,112	9.1	1.1	7.9	6.7	31,018.5	28,449.2	2,569.3
2009	352,584	29,132.0	12,103	1.0	1.1	-0.1	0.2	27,070.5	21,010.7	6,059.8
2010	382,380	29,461.9	12,979	8.5	1.1	7.2	2.1	35,803.1	28,815.3	6,987.8
2011	407,052	29,797.7	13,661	6.5	1.1	5.3	4.7	46,376.0	37,151.5	9,224.5
2012	431,273	30,135.9	14,311	6.0	1.1	4.8	2.6	47,410.6	41,017.9	6,392.7
2013	456,520	30,475.1	14,980	5.9	1.1	4.7	2.9	42,860.6	42,356.2	504.4
2014	467,404	30,814.2	15,169	2.4	1.1	1.3	3.2	39,532.7	41,042.2	-1,509.5
2015	482,627	31,151.6	15,493	3.3	1.1	2.1	4.4	34,235.7	37,385.2	-3,149.5

Nota. Tomado de “Memoria anual 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2015b (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>).

durante el 2006 era de 49.2% hasta llegar a 21.8% en el año 2015. Este panorama representa un avance del 55.7% en la reducción de la pobreza (ver Figura 2). También, se redujo la pobreza extrema que durante el 2006 fue de 13.8% a 4.1% en el 2015, lo que presenta un 70.2% en la reducción de la pobreza extrema con respecto al 2006 (INEI, 2015c).

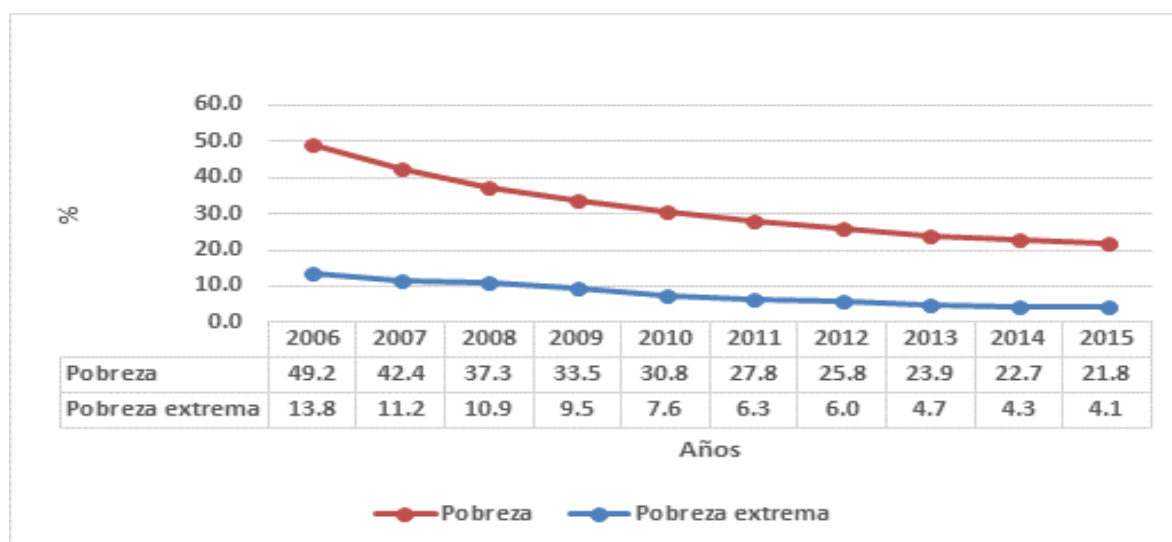


Figura 2. Reducción de la pobreza y la pobreza extrema 2006-2015. Tomado de “Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos” y “Población en situación de pobreza extrema, según ámbitos geográficos” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>).

Durante el año 2015, el PBI, tuvo un ligero crecimiento con respecto al año anterior de 2.4% a 3.3%. Se espera que para los próximos años el PBI crezca, debido a los proyectos mineros que tiene el Perú en cartera. Para tal fin, debe gestionar una política adecuada con las comunidades para el desarrollo de estos proyectos. Además, se debe realizar inversiones públicas para que se reactive la economía interna; de esta manera, los inversionistas verán al Perú como una buena opción de inversión (Banco Mundial, 2017b). En la Figura 3, se aprecia la evolución de la variación del PBI en los últimos años.

Igualmente, se tiene previsto un crecimiento de la economía mundial del 3.4% y 3.6% para los años 2017 y 2018 respectivamente; lo que obedece al crecimiento de las economías avanzadas. Este pronóstico está rodeado de incertidumbre a causa del actual Gobierno estadounidense que puede generar cambios en las políticas económicas. Por otro lado, este

crecimiento mundial se ha validado con las expectativas de crecimiento de países como Alemania, Japón y el Reino Unido, con respecto a la tendencia en crecimiento del 2016 y con las tendencias a la baja de los países como Corea e Italia (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017).

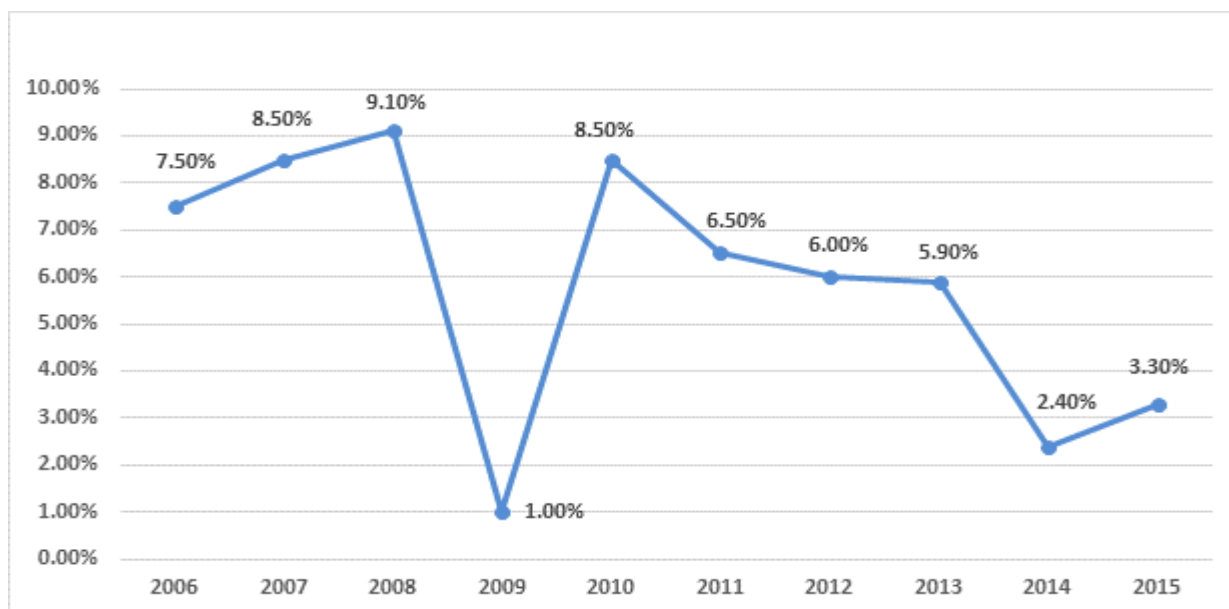


Figura 3. Variación del producto bruto interno 2006 - 2015. Tomado de “Memoria anual 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2015b (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>).

Este crecimiento también viene acompañado por los países de economías de mercados emergentes y en desarrollo, lo cual se estima en un 4.5% para el 2017 y un 4.8% para el 2018. En estos pronósticos, se ha tenido en cuenta el crecimiento de China debido a las políticas de respaldo de su gobierno. Además, se debe tener en cuenta las políticas de proteccionismo que pueden menguar el crecimiento de los países; así como los retos estructurales que presentan la economías emergentes y en desarrollo (FMI, 2017).

En el Perú, se ha presentado un superávit comercial consecutivo durante los últimos siete meses. La razón es el aumento en volumen del 8% y la mejora en precios de las exportaciones en un 16.6%. Por otro lado, las tasas de interés en soles están en un promedio de 4.5% anual y en dólares de 0.8% anual. Las reservas internacionales están en US\$ 62,116 millones al 07 de marzo del presente año (BCRP, 2017).

Tecnológico – científico. Antes de la crisis del 2008, el gasto en investigación y desarrollo a nivel mundial creció a un ritmo del 7% anual. Posteriormente, este se redujo a un 4% en el 2014, a causa de los presupuestos cada vez más ajustados por la crisis (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2016). Entre los países con economías desarrolladas que más invierten en investigación y desarrollo se encuentran Suiza, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia y Singapur. Estas naciones encabezan la lista del Índice Mundial de Innovación. De igual manera, es importante destacar que ante este panorama, China, un país con ingresos medianos, se encuentra en el puesto 17 de los países que más invierten en investigación y desarrollo (OMPI, 2016).

El Perú tiene un porcentaje de inversión en investigación y desarrollo con respecto al PBI creciente desde 1996 al 2004 que va desde el 0.09% al 0.16% de su PBI. Un indicador es Suecia, que invierte en investigación y desarrollo el 3.31% de su PBI; la Unión Europea, el 2.03% de su PBI, y miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2.42% de su PBI (Banco Mundial, 2017a).

Histórico – psicológico – sociológico. América Latina es el continente más desigual del mundo, lo que constituye un obstáculo para el avance social de los países que lo conforman. En el Perú el IDH, se encuentra en 0.734 en el 2014, por lo que se ubica en el puesto 84 de la clasificación mundial, y esto ha empeorado en relación al año anterior (Datosmacro, 2014).

Con respecto al nivel promedio de educación en el Perú, según el ranking de competitividad del World Economic Forum (WEF), el Perú ocupa el puesto 98 en salud y educación primaria, y el puesto 80 en educación superior (Schwab, 2016). Esta medición fue realizada entre 138 países. Loayza (2016), en su informe de educación realizado para la *Revista de Estudios Económicos* del BCRP, hizo referencia al último examen Programme for International Student Assessment (PISA), donde el Perú obtuvo el último lugar en todas las

categorías: matemática, comprensión lectora y ciencias; con una enorme brecha de aproximadamente cuatro años de aprendizaje entre alumnos de zonas rurales y urbanas; además, de baja calidad en extremo, y deficientes habilidades cognitivas y socio-emocionales.

Por otro lado, la confianza en el consumidor peruano está en el primer lugar según la empresa Nielsen (2016). El motivo es la mejora en las finanzas personales y en las posibilidades de encontrar trabajo. A todo ello se suman las políticas macroeconómicas que rigen el país.

Organizacional – administrativo. Los habitantes de América Latina tienen conciencia sobre la democracia y la hacen valer. Un ejemplo claro es que durante el año 2015 y 2016 se han realizado cuatro contiendas electorales: Guatemala, República Dominicana, Argentina y Perú. Tal situación contó con los observadores internacionales, quienes validaron la “limpieza” de las elecciones, dando una muestra de que en América Latina se respeta la democracia (Latinobarómetro, 2016). El índice de corrupción que actualmente tiene el Perú es de 35 puntos y se encuentra en la posición 101 de 176 en el ranking de corrupción gubernamental (Datosmacro, 2016).

Militar. La seguridad militar es un factor importante dentro de América Latina, ya que puede favorecer el crecimiento de los países, dando garantías a los empresarios; además de ayudar con el progreso social de los mismos. América Latina ha realizado diversos acuerdos militares con Estados Unidos, entre ellos se encuentra Brasil y Colombia. También, se realizaron acuerdos de cooperación militar entre Venezuela y Rusia.

Además, el Perú se encuentra ubicado en el puesto tres del *ranking* Global Firepower en América Latina (GFP, 2016), detrás de Brasil, Argentina y delante de Colombia, Venezuela y Chile. En el 2015, el presupuesto que destinaron algunos países de América Latina para la renovación y mejoramiento de su armamento bélico fue de US\$ 7,000 millones

en Chile; US\$ 5,483 millones en Argentina; US\$ 4,330 millones en Venezuela y US\$ 4,000 millones en Perú (“Perú tiene la cuarta mejor,” 2015).

En el Perú, el armamento bélico adquirido es para combatir el narcotráfico que se encuentra arraigado en el interior del país, especialmente en la zona del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). El Perú está considerado como el segundo país productor de clorhidrato de cocaína en el mundo (“Perú es el segundo productor,” 2016). Por tal razón, el equipamiento de sus Fuerzas Armadas es, principalmente, para poder enfrentar estos problemas. Otro aspecto por considerar es el resguardo de las fronteras con los países vecinos, porque en años anteriores han existido controversias frente a los tratados limítrofes.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. Una de las más importantes relaciones que tiene el Perú es con los Estados Unidos, por tratarse de un socio estratégico en el ámbito económico comercial; dado que la mayoría de sus exportaciones van hacia el país norteamericano. Estas relaciones se han ido afianzando a través de los años, incluso con los acuerdos de promoción comercial que entró en vigencia el 01 de febrero del 2009 (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011). Esto permite crear nuevos mercados para la exportación de diversos productos.

En cuanto a Sudamérica, el Perú, mantiene buenas relaciones comerciales con Chile, ya que existe una gran cantidad de empresas chilenas en el territorio peruano, lo que genera oportunidad de trabajo a miles de peruanos. Incluso, el Perú está asociado al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que conforman los países de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. También, pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), acuerdo que firmó con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de los países y la cooperación económica y social (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011). Con estos tratados, el Perú busca fomentar las relaciones bilaterales con diferentes países para la generación de comercio y, a la vez, alianzas estratégicas para el desarrollo del país.

Otro de los países que el Perú tiene como socio estratégico es China, quien en los últimos años ha ido incrementando las exportaciones hacia el país asiático. Actualmente, existe el Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual entró en vigencia el 01 de mayo del 2010 (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011). Por lo tanto, al tratarse China de uno de los países con mayor crecimiento económico durante los últimos años, representa un mercado bastante amplio para realizar las exportaciones hacia el país asiático.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha tenido enfrentamientos bélicos con diferentes países limítrofes. El principal de ellos fue con Chile, en el cual se desarrolló la llamada Guerra del Pacífico, que se inició en 1879. En esa oportunidad, el Perú cedió los territorios de Arica y Tarapacá; a su vez, Bolivia perdió el acceso al mar. El 27 de enero del 2014, la Corte Internacional de Justicia con sede en la Haya estableció los límites con Chile (“Un año del fallo,” 2015). Con esta última sentencia, el Perú tiene delimitados todas sus fronteras.

Contrabalance de los intereses. El Perú es un país que tiene una importante reserva de gas e importantes recursos hídricos. De estos, se puede generar energía para toda la zona sur del país. Por ello, existe la posibilidad que los países vecinos tengan interés por estos recursos que son escasos en sus países.

Conservación de los enemigos. El Perú, en los últimos años, ha tenido un crecimiento económico constante. Esto se debe a que ha mantenido una política económica estable, lo que conduce a mantener buenas relaciones con los países vecinos, ya que a través de ellos se generan nuevos mercados en donde se pueda realizar las exportaciones y el comercio de diversos productos. Por tanto, el Perú no considera tener enemigos, pero esto no quita que este alerta ante cualquier acontecimiento que atente contra su soberanía.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Mariscal Cáceres

El Perú, en años recientes, ha tenido un crecimiento económico importante a nivel regional, y es una de las economías que más ha crecido durante los últimos 10 años. Sin

embargo, aún quedan puntos por mejorar; sobre todo en los temas de inversión en carreteras, infraestructura, desarrollo de proyectos mineros, conflictos sociales, delincuencia, entre otros. Estos factores hacen que el Perú no pueda explotar todo su potencial en turismo, proyectos mineros, cultura, exportaciones, entre otros. Por lo tanto, existe una oportunidad para el Perú en los próximos años para implementar estas mejoras, con el fin de poder incrementar el estándar de vida de la población, elevar su nivel educativo, crear más fuentes de trabajo y oportunidades. Para ello, los gobernantes y políticos de turno deben centrarse en los objetivos que se tienen para el crecimiento económico con inclusión social y desarrollo del Perú.

De esta manera, el Perú tendrá mayores oportunidades de crecimiento al proyectar una imagen a nivel internacional de estabilidad gubernamental, en donde se pueda generar una estabilidad a las inversiones extranjeras, exportaciones de productos de calidad y con valor agregado. Para conseguir este escenario, el Perú debe salir de la crisis de corrupción que actualmente rodean a sus representantes políticos. Con esto, se podrá asegurar el crecimiento económico constante para el desarrollo del Perú y sus provincias.

3.2. Análisis Competitivo del País

Utilizando el diamante de la competitividad de las naciones de Porter se definirán las cuatro fortalezas del Perú que pueden generar ventajas para competir. A continuación, se explicará cada una de estas.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es un país netamente minero y es uno de los sectores más importantes de la economía peruana representando, a mayo del 2015, el 54% de las exportaciones peruanas con cifras alrededor de los US\$ 18,000 millones (MINCETUR, 2015). Por su propia naturaleza, la minería impacta año a año de forma variable al PBI. Así, el año 2016, la minería tuvo una aceleración de 16.6% con respecto al 2015 de 9.5%, gracias a la mayor producción de hierro, cobre y plata, y al inicio de operaciones de la minera Las Bambas. Se espera que, al 2018,

mantenga un crecimiento moderado de 5.1%, gracias a la expansión de Southern Perú en Toquepala (BCRP, 2016).

Los principales minerales que exporta el Perú son cobre, oro, hierro, plata y zinc, de los que resalta el crecimiento de la producción del cobre en el 2016 en 38.4%, con respecto al 2015. Se estima su aceleración con la ampliación de nuevos proyectos mineros al 2017, lo que consolidará al Perú como el segundo productor mundial de cobre (Ministerio de Energía y Minas [MINEN], 2017). Estos minerales son producidos, sobre todo, por mineras, tales como Antamina con unas ventas de US\$ 2,392 millones al 2013; seguida por Southern Perú Copper, con US\$ 2,616 millones, y el Consorcio Minero Cormin, con US\$ 1,897 millones como venta. Otras empresas también importantes son Yanacocha, Barrick, Buenaventura, Chinalco, Cerro Verde, Las Bambas, etc. (América Economía, 2014).

También, un factor de producción importante es el sector agropecuario. Este sector sufrió una desaceleración de 3.6% a 1.1% en los primeros nueve meses del 2015, con respecto al mismo periodo en el 2016. El principal motivo es la contracción de la actividad agrícola, por la ausencia de lluvias que afectó la producción de arroz, papa y otros cultivos andinos. Por consiguiente, la actividad agropecuaria se ha estado desarrollando en condiciones de ausencia hídrica hasta finalizar el 2016, con una mejora en las precipitaciones; pero sin alcanzar un nivel de suficiencia razonable (BCRP, 2016). Sin embargo, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017) registró aumentos en la producción de alcachofa, 46% en Arequipa y Cusco; aceituna, 224% en Tacna; cebolla, 7% en Arequipa; palma aceitera, 10% en Ucayali y San Martín, y café pergamino, 10% en Ucayali y San Martín.

Asimismo, el Perú logró colocar un total de US\$ 5,790 millones en materia de productos agrícolas en los mercados de todo el mundo durante el año 2016. Con ello, superó el récord de lo registrado en 2015, según la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas (DGSEP) del MINAGRI. Entre los productos de agro-exportación que resaltaron

por los mayores valores de compra en los mercados internacionales durante el 2016, fueron arándanos (+148%), clementinas frescas o secas (+144%), alcohol etílico (+57%), café sin tostar (+31%), paltas frescas (+31%), entre otros (MINAGRI, 2017).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Los indicadores de la demanda interna basados en el nivel de consumo privado son favorables con un crecimiento de 1.1%, debido al dinamismo del consumo interno con crecimiento de 3.6%. Además, a pesar del crecimiento del gasto público y la mayor asignación de presupuesto al mismo, los gobiernos locales no ejecutan todos los proyectos requeridos. Se han fomentado los proyectos basados en obras por impuestos para acelerar el gasto el público; sin embargo, dichos esfuerzos aun no son suficientes. El factor pendiente de mejora es la inversión privada, cuyos indicadores son muy variables año a año. Así, al 2016, mantiene una tendencia negativa con una caída de 6.2%, como resultado de la contracción de la inversión minera. Se debe anotar que los indicadores contemporáneos siguieron señalando una evolución negativa (BCRP, 2016).

Para 2017 y 2018, se espera un crecimiento de la demanda interna de 4% en ambos años. Se proyecta que la inversión privada retome gradualmente un mayor ritmo de crecimiento, sustentado, en especial, por la ejecución de proyectos entregados en concesión y proyectos futuros de inversión. Asimismo, se espera que la reversión del gasto en inversión pública sea otro factor importante para el mayor dinamismo de la demanda interna; gracias a la ejecución de proyectos de infraestructura, tales como la Línea 2 del Metro de Lima, infraestructura de Juegos Panamericanos, Refinería de Talara, entre otros (BCRP, 2016).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (citado en García-Vega, 2011) señaló que el Perú cuenta con clústeres con el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente, tales como el clúster minero, pesquero, agroindustrial, turismo y joyería. Además, para lograr

sostenibilidad, se requerirá de mucha coordinación y apoyo del estado. Explica, también, que para el desarrollo del clúster se necesita diversificar las actividades económicas por sector y diferenciarlos; de esta manera, se concede mayor valor agregado. Otro punto importante es la inversión extranjera; no solo para contar con los recursos adecuados, sino para explorar el mercado global con una visión mundial. En este, la participación del sector privado es de suma importancia.

Por otro lado, el Perú fomenta la libre competencia en los distintos sectores industriales, a través de la apertura al ingreso de nuevas empresas, tanto nacionales como internacionales para evitar el monopolio de algunas compañías y proteger al consumidor. En general, en la economía peruana, casi no existen los monopolios; por lo tanto, hay competencia empresarial. Así, se tienen casos como las de empresas cerveceras, líneas aéreas o bancos, donde lo que sí existe es una mayor participación de mercado de empresas. El gobierno ha creado organismos reguladores, tales como Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERGMIN), Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), entre otros, para aquellos servicios de telefonía, electricidad, saneamiento, etc. En estos casos, se podría dar o existir cierto abuso por algunos oligopolios.

Finalmente, el Perú cuenta con varios mecanismos de inversión privada, como las Asociaciones Público Privadas (APP). Estas fomentan la participación de empresas privadas en la ejecución de proyectos de obras públicas que requieran las instituciones del Estado y las Obras por Impuestos. A través de estas, se les permite a las empresas realizar proyectos públicos con cargo a su impuesto a la renta de tercera categoría y así recuperar el monto total de la inversión (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], s.f.). Al mes de mayo del 2017, las APP habían generado proyectos aproximadamente en US\$ 21,700

millones, y a agosto del 2017, las obras por impuestos habrían logrado compromisos de inversión de US\$ 3,209 millones (Proinversión, 2017a).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores de turismo y telecomunicaciones como sectores afines están dentro de los sectores por priorizar hacia el 2021 (García-Vega, 2011), de los cuales el sector de telecomunicaciones se ve fortalecido por el desarrollo de las tecnologías de la información a nivel mundial y por la masificación del servicio de Internet móvil con plan de datos y el incremento de las campañas comerciales de las principales operadoras del Perú. Dentro de sus estrategias operativas están la inversión en infraestructura para brindar nuevos servicios de valor agregado. Asimismo, la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), implementada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), fomentará el acceso de los servicios básicos de información hacia las localidades más lejanas del Perú, brindándoles nuevas oportunidades de negocio y crecimiento para estas compañías.

Como se mencionó en el párrafo anterior, otro sector afín de importancia en la economía peruana es el sector turismo, el cual proyecta un crecimiento del 5.8% al año. Por ello, el MINCETUR ha impulsado medidas de promoción de inversiones con la finalidad de llegar a los siete millones de turistas en el 2021, 1.8 veces con respecto al flujo actual. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), el sector turismo tiene una participación en el PBI real del 2015 con 3.8%; cifra que se mantiene desde el 2009, luego de haber alcanzado su pico más alto en el 2008 con 5%, según lo señaló el Instituto Nacional de Estadística e Informática (“Perú espera llegar,” 2016).

Además, el turismo genera cifras importantes en el empleo directo e indirecto. Es así que, en el 2015, empleó a casi 1.5 millones de personas y presenta una tasa de crecimiento del 3% anual, según cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Por otro lado, hace falta potenciar en el sector la diversificación de los circuitos turísticos. Según

datos del MINCETUR, el circuito turístico del sur concentra el 85% del turismo receptivo, del cual el 80% es representado por Cusco. Otro punto importante por repotenciar es la infraestructura. La inversión estimada para ello asciende a US\$ 1,496 millones hacia 2021, lo que reduciría la brecha en infraestructura del sector en un 10% (“Perú espera llegar,” 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en Mariscal Cáceres

Luego del análisis, se puede observar que Mariscal Cáceres no es una provincia donde el sector minero tenga influencia directa; por consiguiente, esta no será beneficiada directamente con las proyecciones de crecimiento de este sector. Sin embargo, desarrolla la actividad agrícola, un subsector del sector agropecuario, que a pesar de la disminución de la producción a nivel nacional, en la región San Martín, presentó aumentos en la producción de palma aceitera y café. Esta situación puede mejorar y, con ello, ser uno de los principales motores de este sector en los próximos años. La priorización de proyectos relacionados a la mejora de los medios de comunicación, que le permitan a la provincia hacer conocer y llevar sus productos a nivel nacional e internacional, le brindará a la provincia mejores oportunidades. Proyectos como la RDNFO, la reactivación de los aeropuertos de Moyobamba y Juanjuí, y la construcción de nuevas carreteras permitirán conseguir estas oportunidades.

El fomento de la inversión privada y el aumento del presupuesto anual para el gasto público de los gobiernos locales y la mejora por parte del gobierno local en su ejecución ayudarán a la demanda interna de la población de la provincia de Mariscal Cáceres. Por último, gracias a la facilidad de apertura de empresas y al fomento de competencia empresarial por parte del gobierno central y local, el flujo económico dentro de la provincia de Mariscal Cáceres aumentará. En consecuencia, mejorará la calidad de vida de los pobladores.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una metodología que consiste en examinar el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que están en el entorno de

una organización y cómo estas pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez & Milla, 2012). A continuación, se detallará en qué consiste cada uno de estos factores.

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

En la Constitución Política del Perú, se señala que es política del Estado peruano la descentralización en forma ordenada y progresiva. De tal forma, se permitirá una adecuada distribución de los recursos desde el gobierno nacional, hacia los gobiernos regionales y locales. Sin embargo, la superposición de competencias, la poca claridad de las mismas, el cuestionamiento al gobierno central, la presión política, etc., han generado que las autoridades regionales y locales cuestionen la eficiencia de la autoridad central y el principio de unidad del país.

A través de la Ley General Orgánica de Municipalidades (Ley 27992, 2003), las municipalidades provinciales son los órganos de gobierno liderados por el alcalde y su concejo municipal. Ellos promueven el desarrollo local, gozan de autonomía tanto administrativa, económica y política para el cumplimiento de sus objetivos; coordinan y cooperan con los gobiernos regionales y el gobierno nacional. Estas municipalidades pueden ser provinciales o distritales, con municipalidades de frontera que gozan de regímenes especiales. Se debe anotar que la provincia de Mariscal Cáceres no cuenta con ninguna municipalidad de régimen especial.

A nivel administrativo, en los últimos 15 años el gobierno central ha tratado de agilizar la implementación de herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas a nivel nacional. No obstante, justamente, a esta heterogeneidad, se ha dificultado el cumplimiento de las normas en el interior del país; dado que los funcionarios emplean su tiempo en cumplir los procedimientos establecidos en las normas en lugar de buscar soluciones o proyectos para sus regiones. El actual gobierno, por ejemplo, ha eliminado el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para dinamizar las inversiones en

los diferentes sectores y simplificar los procesos, creando el sistema Invierte Perú, con lo cual se da mayor control a los sectores productivos y gobiernos regionales.

También, se ha modificado el instrumento de inversión Obras por Impuestos para dinamizar y ampliar los sectores de inversión privada en proyectos regionales y locales; así como la descentralización de Proinversión para brindar asistencia técnica y fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales. La feria Expoamazónica 2017 es una muestra de ello. En dicho evento, se mostraron 27 proyectos de inversión a través de las APP, que permitirán la integración amazónica, y el posicionamiento del Perú y sus regiones como plaza atractiva de inversión (Proinversión, 2017b).

En cuanto al ámbito empresarial, es importante mencionar que la región San Martín cuenta, desde el año 1998, con la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998). Mediante esta norma se otorgan algunos beneficios tributarios, especialmente, en materia de Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV) por un periodo de 50 años. La finalidad es promover un mayor y justo desarrollo económico y social a las regiones de la Amazonía Peruana (Duran, 2011). Así, también, se firmó en 1993 el Convenio Perú-Colombia con el fin de contribuir a la promoción del desarrollo comercial en condiciones de equidad. Este Acuerdo Bilateral Comercial consiste en la negociación de 186 subpartidas NANDINA, estando exoneradas del 100% Ad/Valorem Cost Insurance and Freight (CIF) y de los Derechos Específicos Variables, y pagando el Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto de Promoción Municipal (IPM) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) según corresponda. Es un requisito la presentación del Certificado de Origen (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], s.f.).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La región San Martín en conjunto con otras regiones nororientales, tales como Amazonas y Lambayeque, cuenta con la baja redistribución del canon y regalías del país. Los

gobiernos locales de Amazonas, Lambayeque y San Martín recibieron S/. 0.1, S/. 0.1 y S/. 0.6 por habitante respectivamente. Es decir, estos gobiernos regionales no reciben canon minero ni regalías (“Transferencias de Canon y Regalías,” 2014). Por lo tanto, la región San Martín debe su economía a sus recursos naturales y servicios que pueda ofrecer.

Según el anuario estadístico del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015), la producción de tilapia a nivel nacional representa el 3.57% de toda la producción acuícola, de las cuales la región San Martín produjo 868.5 t. Esta actividad tuvo un crecimiento en la región en un factor de 5.3 veces respecto a su producción en el 2006. Lima es su principal consumidor pero con un suministro irregular. En cuanto a la exportación de esta especie, sobre todo, es hacia Ecuador; la cual luego es exportada hacia Estados Unidos, principal consumidor mundial de tilapia (Escala, Farro, Maradiegue, & Yi, 2007).

En este caso, se presenta una oportunidad para la economía de la región San Martín a través de la acuicultura de tilapia. Esta actividad cuenta con un importante crecimiento del 79.3% en los meses de enero y febrero del 2015 en la exportación de dicho producto con relación a los mismos meses del año anterior. La producción en San Martín se adecua a la demanda local, debido a que su producción es baja (“Exportación de tilapia alcanzó cifra,” 2015). Asimismo el cacao, se ha convertido en un producto “bandera” para el desarrollo alternativo, debido a que la producción del cacao corresponde a un cacao fino de aroma considerado así por los expertos de la International Cocoa Organization (ICCO). Esta actividad genera puestos de trabajo de forma directa a más de 45,000 familias e indirecta a más de 225,000 personas (Bueno, Cachay, Durán, & Leyva, 2015). Por lo tanto, la región San Martín puede explotar estas actividades para el desarrollo de su economía y la creación de fuentes de trabajo. Sin embargo, según Scott, Donovan, & Higuchi (2015), se encuentra una deficiente infraestructura vial, que no permite la llegada rápida a la ciudad de Lima para su comercialización y/o exportación.

Otras actividades que generan impulso económico a la región como el turismo o la manufactura aún están incipientes y no concentran a la mayor mano de obra de la región. No obstante, estas actividades económicas son importantes dado que representan el 14.8% de las actividades económicas de la provincia (GORESAM, 2004). Al 2015, el mercado turístico de la región tuvo una afluencia de turistas de 1'085,665 entre nacionales y extranjeros, siendo Tarapoto, Moyobamba y Rioja los más visitados (MINCETUR, 2016b).

Asimismo, San Martín cuenta con instituciones financieras (bancos, cooperativas de ahorro, cajas municipales, financieras, entre otros), tanto públicas como privadas, ubicadas, sobre todo, en el distrito de Juanjuí. A nivel empresarial, dominan los comercios al por mayor y menor, y los servicios de alojamientos y restaurantes (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). Todas estas instituciones hacen que la región pueda tener acceso a diversos medios financieros para acceder a créditos dirigidos al desarrollo de las empresas. También, el acceso a servicios de alojamiento, restaurante, etc., hacen que se incentive el turismo y se genere un polo de desarrollo económico para la región.

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

El Perú es una de las economías que ha tenido un buen desempeño en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9%. Sin embargo, este crecimiento no va acorde con la tasa de incidencia de pobreza, que si bien es cierto se redujo en los últimos diez años, su porcentaje sigue siendo preocupante. Es así que el 21.8% de la población vive debajo de la línea de pobreza nacional (Banco Mundial, 2017b). Además, la sierra y la selva son las regiones con mayores índices de pobreza, y presentan diferencias entre las zonas rurales y urbanas. Esto también se ve reflejado en la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años en el 2012 - 2013 con 17.1%, y se encuentran fuertes diferencias entre las zonas rurales y urbanas en las diferentes regiones (INEI, 2015c).

De acuerdo con el ranking del informe de competitividad de viajes y turismo 2017, el Perú se encuentra en el puesto 51 a nivel mundial. Destaca por la fortaleza de sus recursos naturales y culturales, así como la buena posición en apertura internacional e infraestructura de servicios turísticos. A pesar de ello, tiene debilidades en cuanto a precios competitivos, infraestructura para el transporte aéreo y terrestre, seguridad y sostenibilidad ambiental (WEF, 2017). Por su parte, la gastronomía peruana ha reivindicado la excelencia culinaria del país durante los últimos años, motivo por el cual, en el 2007, el Instituto Nacional de Cultura (INC) denominó a la gastronomía peruana como “patrimonio nacional”. El mismo gobierno la postuló a la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) para que sea reconocida dentro de la lista representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (Matta, 2011).

La región San Martín muestra una mejora en cuanto al IDH, subiendo una ubicación y posicionándose en el puesto 14, en relación con la medición realizada en el año 2007 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2013). Asimismo, se observa en la Tabla 3 las provincias y regiones con los mejores IDH de la región. Entre ellos, figura la provincia de San Martín con 0.5268, seguida por la provincia de Tocache 0.4468 y Mariscal Cáceres con 0.4081.

Tabla 3

Índice de Desarrollo Humano de la Región San Martín

Perú: Regiones y provincias	Índice de Desarrollo Humano 2012	
	IDH	Ranking
San Martín (Total)	0.4408	14
Moyobamba	0.3827	78
Bellavista	0.3605	88
El Dorado	0.2722	154
Huallaga	0.3255	112
Lamas	0.3117	125
Mariscal Cáceres	0.4081	69
Picota	0.3901	73
Rioja	0.3795	80
San Martín	0.5268	19
Tocache	0.4468	57

Nota. Tomado de *Informe sobre desarrollo humano (IDH) Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible* (pp. 216-219), Lima, Peru: Autor.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Dentro de las metas establecidas en el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI) para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 - 2021, se tiene como objetivos, entre otros, incrementar el número de empresas innovadoras a nivel nacional a una tasa de promedio del 10%. Además, se espera el incremento a 0.7% de la inversión nacional en investigación y desarrollo al 2021 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2006).

El PNCTI fomenta sus esfuerzos de ciencia, tecnología e innovación en sectores productivos como el agropecuario y agroindustrial a través de prácticas orgánicas, y el cuidado y mejoramiento de los recursos naturales. A nivel pesca y acuicultura, fomenta los estudios nutricionales y biodigestibilidad de las especies de acuicultura, la producción y extracción para peces ornamentales, y la transformación innovadora de recursos hidrobiológicos (CONCYTEC, 2006). Por otro lado, existe alta tecnología en cuanto a la acuicultura, como son los sistemas cerrados de producción intensiva para la exportación que se viene utilizando a nivel mundial. Estos tienen la ventaja de aislar los sistemas de acuicultura de los sistemas acuáticos naturales para evitar el riesgo de enfermedades (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2006).

En años recientes, la región San Martín ha promovido el uso de tecnología en la agricultura a través de sistemas de riego tecnificado o por goteo (Inforegión, 2015). Las tendencias en cuanto al avance de las tecnologías en la agroindustria están cambiando constantemente, debido a la presencia de la tecnología y las comunicaciones; pero estos sistemas de riego deben contar con aspectos claves como electricidad, agua, buena infraestructura y demás, ya que influyen en el bajo costo de los productos, movimiento de las materias primas, eficiencia de las operaciones, entre otros.

Otro de los factores para determinar el avance que se tiene en tecnología es el uso y el acceso al Internet. En ese sentido, la región de San Martín ha tenido un crecimiento del 18.4% al 22.6% desde el 2001 al 2015 respectivamente, en el uso y acceso a Internet en su población (INEI, 2015e). Si se observan estos porcentajes, son bajos con relación a Lima Metropolitana y el Perú, los que oscilan en un 59.4% y un 40.9%, respectivamente en el 2015.

Finalmente, el sector turismo en el Perú, especialmente el cultural, enfoca sus esfuerzos en fortalecer la investigación arqueológica y ciencias sociales para la mayor valorización turística. En cambio, el rubro de turismo ecológico, gracias a la variada geografía peruana, demanda ciencia y tecnología para el mantenimiento y valorización de su biodiversidad (CONCYTEC, 2006).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En cuanto a ecología y ambiente, el Perú es un país que se encuentra entre los diez países que presentan mayor biodiversidad del planeta. Por ende, es más vulnerable a los efectos del cambio climático, lo que significa un tema de interés crítico para el futuro del Perú. Este fenómeno natural que se está dando de manera global no solo está alterando los diferentes hábitats y, por consiguiente, el estilo de vida de las personas; sino que también está afectando seriamente varios sectores de la economía mundial (PNUD, s.f.)

Los sectores económicos más afectados en el Perú, según el informe *La economía del cambio climático en el Perú*, presentado por el Gobierno peruano en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), serían la pesca, la ganadería alto andina y la agricultura. Además, se encuentran la hidroenergía, la minería, el turismo, la salud y la infraestructura, ya que podrían sufrir impactos adversos (CEPAL & BID, 2014). Los efectos del cambio climático cada vez son más intensos y se viene dando con mayor frecuencia en diferentes zonas del territorio

peruano, mediante desastres naturales como huaycos, inundaciones y deslizamientos, entre otros. Ejemplo de ello es lo ocurrido con el Fenómeno del Niño costero que trajo consigo cuantiosos daños, incluyendo pérdidas humanas (Triveño, 2017). En cuanto a la región San Martín, el río Huallaga suele presentar niveles críticos en los meses de lluvias intensas, de acuerdo con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI). Esto ha ocasionado desbordes y dañando áreas de cultivo además de localidades cercanas (“Advierten que río Huallaga está,” 2016).

Todos estos factores representan una amenaza para el desarrollo del Perú y sus regiones. Esto se debe a que no se cuenta con la infraestructura adecuada para hacer frente a estos cambios climáticos. En consecuencia, se afecta directamente a la economía del país.

Por otro lado, en los últimos 10 años en la región San Martín se ha incrementado la deforestación, debido al aumento de la actividad agrícola informal, lo que ocasiona la falta de provisión y calidad de agua en la zonas (“Se pierden 230 mil,” 2012). En ese sentido, el Perú se comprometió, en el acuerdo de Kioto, a tener una deforestación cero para el 2021. Así, la tendencia en San Martín para el 2021 es de 250,000 ha de deforestación (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA], 2014).

Otro de los aspectos que resalta en el campo del medio ambiente es el potencial de los cultivos orientados a la medicina natural. Por ejemplo, se tiene la uncaria tormentosa o uña de gato. En el Perú, se encuentra en la zona central y ceja de selva, específicamente en las regiones de Loreto, Ucayali (Yarinacocha), San Martín, Inca, Mariscal Cáceres y Wari (Rengifo & Cerruti, 2000).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la MEFE se evalúan los distintos factores descritos en el análisis PESTE, identificando los más importantes o resaltantes. A continuación, en la Tabla 4, se presenta la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la provincia de Mariscal Cáceres.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

	Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades			
1	Posibilidad de aprovechar la morfología peruana para los cultivos de exportación.	0.05	2	0.10
2	Posibilidad de formar asociaciones público-privadas para el desarrollo de proyectos de turismo, agrícolas y acuícolas.	0.20	3	0.60
3	Desarrollar proyectos de mejoramientos y/o habilitación de vías terrestres para el transporte de productos.	0.10	2	0.20
4	Desarrollo de la tecnología para promover las actividades de turismo y exportación.	0.05	2	0.10
5	Desarrollo de cultivos no tradicionales: orgánicos, floricultura, medicina natural debido a la alta demanda por cultivos no tradicionales.	0.15	3	0.45
	Amenazas			
1	Desarrollo de proyectos turísticos en menor tiempo de otras regiones cercanas que quiten mercado a la provincia.	0.05	2	0.10
2	Deforestación de los bosques, afectando la provisión de agua en la zona.	0.05	2	0.10
3	El Perú invierte muy poco en investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05
4	Infraestructura inadecuada para prevenir los desastres por cambio climático.	0.10	1	0.10
5	Organización deficiente para la administración de los recursos económicos para la ejecución de proyectos en cartera.	0.20	1	0.20
	Total	1.00		2.00

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio y 1. Responde mal.

3.5. La Provincia de Mariscal Cáceres y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Es decir, estudia el funcionamiento del entorno; así como la interrelación de sus fuerzas con las organizaciones y el impacto en sus operaciones. Del análisis, se desprenderán estrategias que aseguran la competitividad de la organización. Se debe rescatar que la provincia de Mariscal Cáceres posee un gran potencial en el sector agrícola, sector turismo y sector acuícola. Sus principales competidores, en relación con estos sectores, son las siguientes provincias: Moyobamba, San Martín y Rioja.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Con respecto al poder de la negociación de los proveedores, en el sector agrícola, se puede inferir que es relativamente bajo. En primer lugar, esta situación se debe a que cuenta con gran cantidad de productores, pero existe una débil y limitada organización que los consolide a los procesos de desarrollo. En segundo lugar, la desorganización de los productores hace que el acceso a la información sea deficiente y no cumplan con estándares de calidad sobre sus productos. En tercer lugar, existe un bajo nivel de conocimiento sobre el mercado interno y externo, por lo que no saben negociar los precios de los productos. Por último, se evidencia el deficiente uso de la tecnología para el desarrollo de su actividad económica (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2010).

Por otro lado, con respecto al sector turismo, el poder de negociación de los proveedores es acorde a las temporadas. La oferta hotelera ha tenido un crecimiento constante en los últimos siete años para cubrir la demanda de turistas en temporadas altas que corresponden a los meses enero-setiembre. Sin embargo, se cuentan con algunas desventajas importantes, tales como: (a) baja calidad de las empresas que prestan servicio turísticos, (b) deficiente infraestructura de los servicios turísticos, (c) difícil acceso a los sitios turísticos y (d) poca difusión de los atractivos turísticos (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

En la Tabla 5 se presenta la Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedajes, en la cual se puede apreciar la creciente actividad hotelera en la provincia de Mariscal Cáceres. Esta presenta un crecimiento de más del 50% en relación al año 2010. El número de habitaciones ha ido aumentando, de acuerdo con este porcentaje, así como el número de camas (MINCETUR, 2016a). Por otro lado, Mariscal Cáceres cuenta con empresas de transporte terrestre, fluvial y aéreo (aerotaxis desde la ciudad de Tarapoto), que facilitan la llegada de los turistas a la provincia, según su capacidad económica.

Tabla 5

Encuesta Mensual de Establecimientos de Hospedaje de la Provincia de Mariscal Cáceres

Indicador	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capacidad ofertada – Número de establecimientos de hospedaje	Establecimientos	29	35	43	47	51	51
Capacidad ofertada – Número de habitaciones en establecimientos de hospedaje	Habitaciones	549	522	599	592	654	640
Capacidad ofertada – Número de camas de establecimientos de hospedaje	Camas	820	795	919	897	1015	968

Nota. Tomado de “Encuesta mensual de establecimientos de hospedaje,” por MINCETUR, 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Con respecto al poder de la negociación de los compradores en el sector agrícola, se puede inferir que es de alto poder de negociación, debido a que los productos como el café y el cacao se comercializan directamente en el mercado de Juanjuí. Es allí donde se venden los productos a las empresas privadas, cooperativas entre otras para el mercado nacional e internacional. Lo mismo sucede con la producción de plátano. Solo en el caso del maíz es comprado directamente en las chacras por intermediarios, para luego ser ofrecidos en los mercados locales (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). En cuanto al sector turismo, el poder de negociación de los compradores es por temporadas. En los últimos siete años, la afluencia de turistas nacionales y extranjeros ha ido creciendo a un ritmo constante, y son los turistas nacionales los que cuentan con mayores arribos a la provincia (MINCETUR, 2016).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Regiones como Huánuco, Cajamarca y Amazonas tienen un gran potencial en el sector agricultura. Especialmente, se evidencia este beneficio en productos propios de la serranía peruana, como la papa, arveja grano verde y frijol, y frutos como el plátano, arándano, entre otros (BCRP, 2015a; MINAGRI, 2016). Por ello, los pobladores que se

dedican, sobre todo, a la agricultura y potenciales inversores podrían optar por estas regiones y sus potencialidades para propiciar nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, la región de Loreto se caracteriza por tener un alto potencial en productos agrícolas, tales como el sacha inchi y la palma aceitera; así mismo su diversidad arbórea, que le permite aprovechar, en forma sostenible, la explotación de productos maderables y no maderables (BCRP, 2009). La región de Ucayali, gracias a su gran riqueza de recursos naturales, tiene una gran oferta natural; pues posee una variada biodiversidad amazónica y mucho de ella aún por investigarse. Al igual que Loreto, la región de Ucayali fomenta cada vez más una expansión de cultivos de mayor valor como la palma aceitera, cacao, café y camu camu (BCRP, 2012).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La región Huánuco, al igual que la región San Martín y, por ende, la provincia de Mariscal Cáceres, cuenta con una geografía que le permite tener un potencial hidrológico muy interesante (BCRP, 2015a). Este atributo podría aprovecharlo para potenciar su sector pesquero. Actualmente, dicho potencial no está siendo explotado; sin embargo, ya están dentro de sus objetivos estratégicos de desarrollo.

El gran potencial de recursos forestales de la Amazonia peruana le permite producir casi los mismos productos agrícolas. Estos son fomentados y apoyados por las instituciones ambientales y agrarios del Perú. En especial, dicho potencial se refiere a Loreto, por su gran expansión territorial, Ucayali con su ecosistema casi sin ninguna intervención, y Amazonas y Huánuco por sus diferentes picos altitudinales (IIAP, 2008).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El mercado nacional tiene una demanda de productos agropecuarios, tales como el arroz, maíz, uva, café, cacao, tabaco, palmito, frutales, leche, etc. Las provincias de San Martín, Loreto, Ucayali y Amazonas tienen un gran potencial para atenderlos. Sin embargo,

tal como ocurre a nivel nacional, los productores agrarios de la región sufren las consecuencias de la desorganización, que son elementos restrictivos para una diferenciación de calidad y producción constante (GORESAM, 2008).

Además, el gobierno regional fomenta el desarrollo y competencia de sus provincias. Estas cuentan con facilidades de comunicación e infraestructura vial para el transporte de sus productos hacia la costa peruana, provincias y anexos, a través de una infraestructura vial aún por mejorar. Finalmente, estas facilidades también se dan hacia las regiones amazónicas, a través de sus sistema fluvial y la carretera Fernando Belaunde Terry (GORESAM, 2008).

3.6. La Provincia Mariscal Cáceres y sus Referentes

La Matriz Perfil Referencial es una herramienta que permite determinar provincias similares con las cuales se desea comparar a Mariscal Cáceres pero con las cuales no se debe competir. Para ello se utilizará los mismos factores clave de éxito, los mismos pesos y los mismos valores usados en la Matriz Perfil Competitivo.

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

La Matriz Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de Mariscal Cáceres. Su aplicación se puede observar más adelante en la Tabla 6. Asimismo, la Matriz Perfil Referencial hace posible comparar Mariscal Cáceres con una provincia de referencia. En la Tabla 7 se presenta la información al respecto.

3.8. Conclusiones

La economía peruana tiene la oportunidad de progresar, debido a que tiene en cartera varios proyectos mineros y de infraestructura. Estos proyectos contribuirán a las expectativas que se tienen del crecimiento del PBI a 4.2% para el presente año. Sin embargo, este crecimiento no se verá reflejado en la región San Martín, pues la minería no es la principal actividad económica de la región.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Provincia Mariscal Cáceres		Provincia Rioja		Provincia Moyobamba		Provincia San Martín	
		Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.
		A	B	A X B	C	A X C	D	A X D	E
1 Atractivos turísticos	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
2 Calidad del servicio en turismo	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Diversidad de productos agrícolas y paquetes turísticos	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
4 Infraestructura turística (hotelera y transporte)	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
5 Demanda externa exigente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6 Liderazgo de autoridades	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7 Estabilidad social de la provincia	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
8 Recurso hidrológico	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9 Recurso agrario / forestal	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10 Accesibilidad a medios de transporte	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
11 Innovación técnico-agrario	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
12 Acceso a mercado nacional / internacional	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		2.30		2.25		3.00		3.50
Orden			3		4		2		1

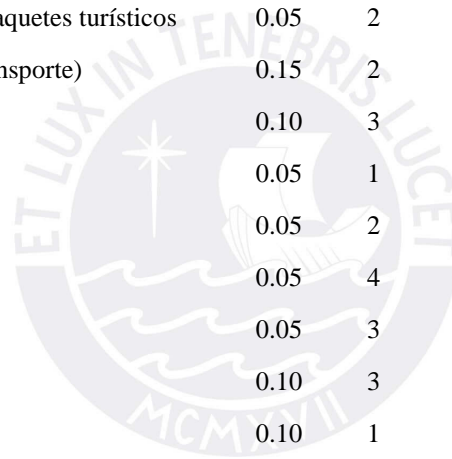
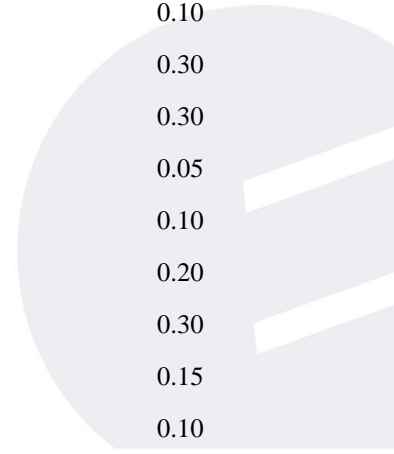
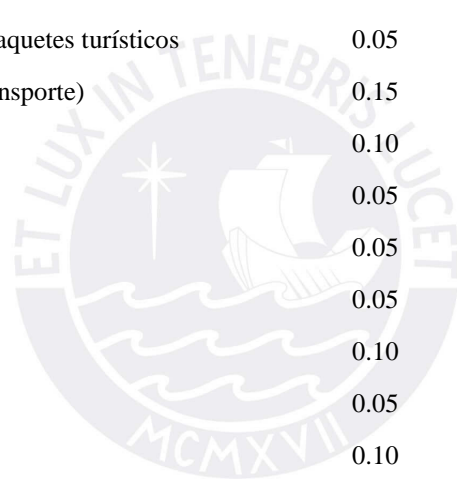


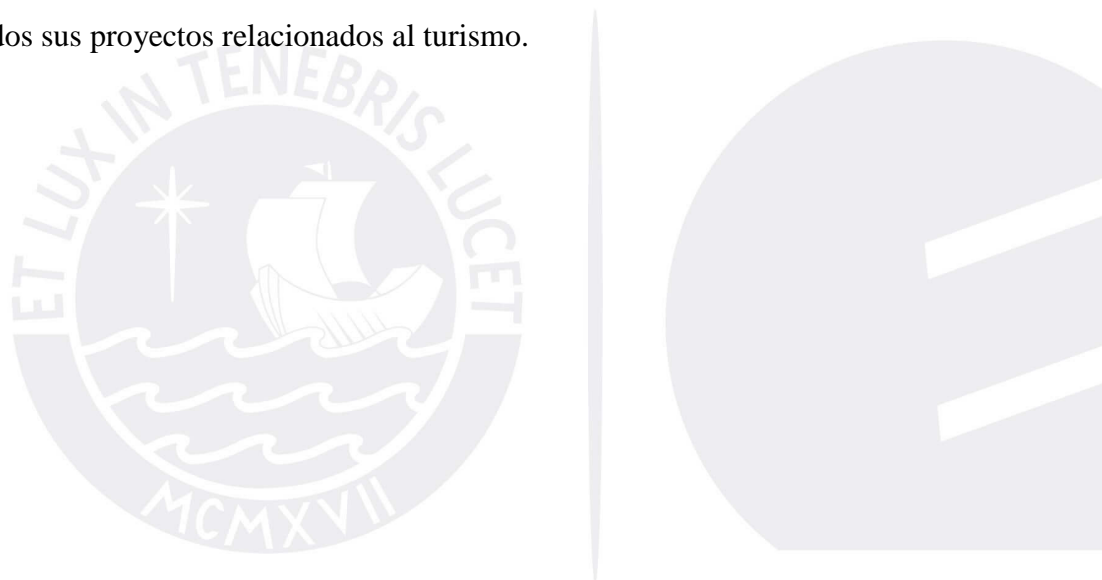
Tabla 7

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores críticos para el éxito	Peso	Provincia Mariscal Cáceres		Micro Región Manaos, Brasil	
		Valor	Peso Pond.	Valor	Peso Pond.
		A	B	A X B	C
1 Atractivos turísticos	0.05	4	0.20	4	0.20
2 Calidad del servicio en turismo	0.10	2	0.20	4	0.40
3 Diversidad de productos agrícolas y paquetes turísticos	0.05	2	0.10	4	0.20
4 Infraestructura turística (hotelera y transporte)	0.15	2	0.30	4	0.60
5 Demanda externa exigente	0.10	3	0.30	3	0.30
6 Liderazgo de autoridades	0.05	1	0.05	4	0.20
7 Estabilidad social de la provincia	0.05	2	0.10	4	0.20
8 Recurso hidrológico	0.05	4	0.20	3	0.15
9 Recurso agrario / forestal	0.10	3	0.30	4	0.40
10 Accesibilidad a medios de transporte	0.05	3	0.15	4	0.20
11 Innovación técnico-agrario	0.10	1	0.10	4	0.40
12 Acceso a mercado nacional / internacional	0.15	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.30		3.70
Orden			1		2



Existe una mediana competencia entre las provincias de la región San Martín, así como con otras regiones en los mismos sectores industriales, pero ninguna presenta una ventaja diferenciada. Igualmente, estas provincias tienen deficiencias similares; por lo que los FCE adecuadamente identificados ayudarán a estos sectores a ser más competitivos. Por otro lado, los FCE identificados en la MPC y MPR han servido de punto de referencia para que la provincia sea evaluada junto a sus pares regionales e internacionales; lo que permitirá crear una fuerte ventaja competitiva de la provincia. Entre las oportunidades identificadas en la MEFE, se puede observar que existe la posibilidad de formar asociaciones público privadas que ayudarán a desarrollar las principales actividades económicas de la región San Martín. Por otro lado, se observa que las provincias cercanas a Mariscal Cáceres desarrollan más rápidos sus proyectos relacionados al turismo.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se presentarán los aspectos más relevantes en el análisis y auditoría interna de la provincia. El objetivo es identificar sus fortalezas y debilidades. De tal manera, que se puedan determinar sus competencias distintivas.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permite estudiar internamente a la provincia desde siete ámbitos o espacios para entender qué variables son actualmente las más críticas y las que presentan mayor potencial. La finalidad es generar no solo eficiencias en la gestión. Se espera identificar cuál de ellas permite o se requiere trabajar más para lograr crecimiento y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres es el ente que se encarga de la administración y el gerenciamiento de los recursos económicos en beneficio y progreso de la comunidad, y los distritos que lo conforman. Actualmente, el alcalde es el Sr. José Pérez Silva, quien es el responsable de velar por los intereses de la provincia. En conjunto con los órganos encargados de la municipalidad, se tiene como visión al 2021 que la provincia de Mariscal Cáceres cuente con una sociedad civil con servicios de educación, salud, saneamiento y cultura de gran calidad (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2017a).

En cuanto a la estructura organizacional de la municipalidad de la provincia en estudio, se puede observar que tiene una estructura vertical, en donde la máxima autoridad está representada por el alcalde, el Concejo Municipal y la Gerencia Municipal, tal como se puede observar, más adelante, en la Figura 4. Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas en el Manual de Organización y Funciones 2017 (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2017b).



Figura 4. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. Tomado de "Organigrama," por la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2017b (<http://www.munijuanjui.gob.pe/organigrama.html>).

Asimismo, la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con importantes organismos estatales que ayudan a suplir las necesidades de la población. Uno de ellos es la UGEL Juanjuí, que se encarga de asegurar la oferta educativa de calidad, acorde con la realidad y los modelos de gestión actuales. Otra es la red de salud, responsable de promover la salud,

previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral en la provincia. También, está la agencia agraria, que se encarga de promover las ferias agropecuarias y la oficina zonal del gobierno regional.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La provincia de Mariscal Cáceres, en relación con la oferta de productos, desarrolla una baja gestión comercial o de promoción que su territorio podría ofrecer. Este, bajo esfuerzo, se enfoca en tener un programa de turismo, que se encuentra en una etapa básica de ejecución. Sin embargo, el potencial es más de lo que actualmente se desarrolla. En relación con la oferta de productos agrícolas, destacan el plátano y el arroz cáscara. Cabe resaltar que la producción de cacao es una de las mayores de la región y a nivel nacional (Sifuentes et al., 2016). La provincia puede y debe promover la gestión comercial de sus productos y servicios; en especial, de aquellos que se han identificado en este trabajo por el gran potencial que poseen en agricultura, pesca y turismo.

En cuanto a la promoción del turismo que tiene la provincia, se puede mencionar los atractivos turísticos. El primero es el complejo arqueológico El Gran Pajatén, caracterizado por sus edificaciones circulares y plataformas empedradas que datan desde 1200-1500 años d.C., perteneciente a la cultura Chachapoyas. El segundo es el Parque Nacional Río Abiseo, caracterizado por sus extensos bosques, diversidad de flora y fauna, siendo declarado Patrimonio de la Humanidad en el año 1990 por la UNESCO. Por último, otros atractivos turísticos son las cataratas de Breo, la catarata y piscina natural de Tamshe, las cascadas del Velo de Novia, Timón y Vicky, los petroglifos de Cunchuhuillo y Panguana, la quebrada Churro Parte Baja y las cuevas de Cunchuhuillo y de Burro (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

En el caso de la agricultura, el reto pasa por hacer economías de escalas y promover mayor producción, aprovechando la gran cantidad de terreno que se puede incorporar al

cultivo. Por ejemplo, se tiene que la superficie cosechada del cacao, plátano y café tiene un crecimiento anual de superficie cosechada. Esto impulsa a destinar nuevas tierras para el cultivo de dichos productos; además, teniendo en cuenta que el cacao y el café son productos agrícolas con mayor potencial y precio en el mercado. Respecto al precio de los productos que produce la provincia de Mariscal Cáceres, la evolución del precio desde el 2009 al 2011, en la mayoría de los productos, es creciente. Así se tienen las siguientes tasas de crecimiento: cacao (22%), café (80%), frijol grano seco (0.5%), frijol caupi y frijol chiclayo (27%), plátano (15%) (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). En cuanto a la acuicultura, está presente el desarrollo de piscigranjas. En este caso, el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) viene realizando actividades de difusión y capacitación de los productos y servicios acuícolas en la región (FONDEPES, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Dentro de la provincia en estudio, el principal eje económico es la agricultura. El principal producto es el plátano, seguido por el maíz amarillo duro, el cacao y el arroz cáscara (Sifuentes et al., 2016), tal como se muestra en la Tabla 8. Por lo tanto, para poder ofrecer estos productos, se debe contar con una adecuada red de comunicación vial para el transporte de los productos. Al respecto, se debe indicar que la principal vía es la carretera Fernando Belaúnde Terry.

Tabla 8

Principales Productos de Producción Agrícola (t)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arroz cáscara	16,660	13,527	12,894	12,956	11,499	12,134	9,600
Plátano	21,094	31,792	42,858	53,061	66,069	77,595	82,000
Palta	211	276	340	365	408	479	1,000
Cacao	2,926	4,955	6,112	6,351	7,656	9,153	10,251
Café	1,000	1,338	1,984	2,630	2,254	3,292	4,800
Maíz amarillo duro	10,238	10,362	13,740	21,967	28,647	39,306	39,900

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2015,” por E. Sifuentes et al., 2016 (http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf) y de “Producción agrícola,” por el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

En la Tabla 8, además se puede observar cómo la producción de maíz amarillo duro y el cacao se ha incrementado en los últimos años; lo que no sucedió con la producción del arroz cáscara que se redujo en el mismo periodo. Asimismo, el plátano sigue siendo el principal producto agrícola que produce esta provincia. No obstante, a nivel de ingresos por producción el cacao, este producto es el que más ha generado ingresos como se muestra en la Tabla 9. La razón es que el precio de este producto se ha incrementado en los últimos años como se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 9

Principales Productos de Producción Agrícola (S/.000s)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cacao	14,633	31,863	37,305	30,755	39,869	63,337	81,622
Plátano	6,646	10,711	16,703	22,889	30,561	34,609	39,165
Maíz amarillo duro	4,939	6,424	10,865	13,005	20,541	27,877	31,319
Café	4,233	6,337	15,541	14,043	9,816	21,696	27,525
Arroz cáscara	10,260	9,323	12,502	10,479	9,009	12,114	9,638
Palta	87	111	154	192	218	255	580

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2015,” por E. Sifuentes et al., 2016 (http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf) y de “Producción agrícola,” por el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

Tabla 10

Principales Productos de Producción Agrícola (Precio S/. por Kilo)

Producto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arroz cáscara	0.62	0.69	0.97	0.81	0.78	1.00	1.00
Plátano	0.32	0.34	0.39	0.43	0.46	0.45	0.48
Palta	5.00	6.43	6.10	4.84	5.21	6.92	7.96
Cacao	4.23	4.74	7.83	5.34	4.35	6.59	5.73
Café	0.48	0.62	0.79	0.59	0.72	0.71	0.78
Maíz amarillo duro	0.62	0.69	0.97	0.81	0.78	1.00	1.00

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2015,” por E. Sifuentes et al., 2016 (http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf) y de “Producción agrícola,” por el Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>).

Asimismo, la provincia de Mariscal Cáceres tiene gran potencial en cuanto a turismo. Uno de los principales atractivos turísticos es el Gran Pajatén, comparado con Machu Picchu por su prestancia y paredes decoradas de personajes; pero que hasta la fecha no cuenta con la accesibilidad necesaria para recibir a los turistas y apreciar este sitio arqueológico (“A fines de agosto iniciarán,” 2017). Por otro lado, existen diversas festividades al año, dentro de las

más importantes están las que siguen: (a) Semana Turística de Juanjuí y Aniversario de Creación de la provincia de Mariscal Cáceres (27 junio al 03 julio), (b) Fiesta Patronal Virgen de las Mercedes (18 al 25 de setiembre), (c) Festival de la Naranja (17 al 19 de julio) y (d) Festival del Cacao y Chocolate (26 y 27 de junio). Cabe resaltar que la provincia presenta deficiente infraestructura turística y prestación de servicios, insuficiente promoción turística y escaso aprovechamiento de recursos turísticos (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

En la Tabla 11, se puede apreciar que el número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros en establecimientos turísticos se encuentra en un ascenso constante desde el año 2010. En el caso de ciudadanos nacionales, tuvo su pico más alto entre los años 2011 al 2013, con una baja considerable en el año 2014 que mejoró en el año 2015. La afluencia de turistas está en 46,592 visitantes (MINCETUR, 2016a). En cuanto a los promedios de permanencia en establecimientos de hospedaje de ciudadanos extranjeros y ciudadanos nacionales existe una diferencia de 0.4 día en la última encuesta realizada en el año 2015: dos el promedio para ciudadanos extranjeros y 1.6 para ciudadanos nacionales (MINCETUR, 2016a).

Dentro de las actividades de pesca, la provincia de Mariscal Cáceres representa el 5% aproximadamente de toda la producción de pesca de la región. Esta actividad de pesca se realizó en menor escala, es decir, es especialmente para el consumo interno, y no genera comercio con otras regiones o a nivel exportación (INEI, 2010). Esto puede ser aprovechado para generar un polo de desarrollo, ya que no solo se puede abastecer al mercado interno de Mariscal Cáceres, sino también a otras provincias y ciudades cercanas.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), la provincia de Mariscal Cáceres contó con un presupuesto institucional modificado (PIM) al 2016 de S/. 19'002,880. Para ese mismo año, de acuerdo con la Municipalidad el Presupuesto Institucional de

Apertura (PIA), el PIM fue de S/. 10'271,848, de los cuales el 73% corresponde a gastos corrientes. Además, los principales ingresos fueron a través de recursos directamente recaudados y determinados a un monto de S/. 8'577,814, de los cuales corresponde al Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) el monto de S/. 6'039,314 (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2016b).

Por último, se debe indicar que la capacidad económica del distrito de Juanjuí es limitada, debido a la morosidad en los tributos por parte de los ciudadanos. Por ello, para mejorar el nivel de recaudación, la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres ha realizado actividades de concientización. Los recursos ordinarios están consignados por los programas de vaso de leche, programas complementación, programa de alimentación y nutrición para el paciente ambulatorio con tuberculosis y familia (PANTBC). Se espera, al 2017, que estos programas representen S/. 919,282 (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2016a).

Tabla 11

Flujo Turístico en la Provincia de Mariscal Cáceres

Indicador	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Arribos de ciudadanos extranjeros a establecimientos de hospedaje	Número de arribos	142	375	336	1,076	1,777	3,050
Arribos de ciudadanos nacionales a establecimientos de hospedaje	Número de arribos	44,622	54,769	57,979	55,856	42,319	42,294
Pernoctaciones de ciudadanos extranjeros en establecimientos de hospedaje	Número de pernoctaciones	198	453	455	1,380	4,244	6,123
Pernoctaciones de ciudadanos nacionales en establecimientos de hospedaje	Número de pernoctaciones	60,327	75,581	75,332	71,536	64,531	65,826
Promedio de permanencia de ciudadanos extranjeros en establecimientos de hospedaje	Promedio de días	1.3	1.2	1.4	1.3	2.4	2
Promedio de permanencia de ciudadanos nacionales en establecimientos de hospedaje	Promedio de días	1.4	1.4	1.3	1.3	1.5	1.6

Nota. Tomado de “Encuesta mensual de establecimientos de hospedaje,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La provincia de Mariscal Cáceres concentra su población calificada y económicamente activa en el distrito de Juanjuí y en las zonas dedicadas a la agricultura. Si se toma en consideración la edad para trabajar de 15 años a más, Mariscal Cáceres presenta una población económicamente activa (PEA) total de 20,376 y una PEA ocupada de 20,003. La PEA ocupada corresponde al 98% de la PEA total y al 39% del total de la población (50,884). Se debe tener en cuenta que la menor PEA ocupada se encuentra en el distrito de Pachiza, tal como se muestra en la Tabla 12 (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

Tabla 12

PEA de la Provincia de Mariscal Cáceres

Distritos	Total de población	PEA	PEA ocupada				Total PEA ocupada
			Hombres	%	Mujeres	%	
Prov. Mariscal Cáceres	50,884	20,376	14,716	74	5,287	26	20,003
Juanjuí	27,151	11,210	783	18	3,594	82	4,377
Pajarillo	5,119	1,968	1,578	82	340	18	1,918
Campanilla	8,028	3,221	2,435	77	727	23	3,162
Huicungo	6,219	2,292	1,962	86	315	14	2,277
Pachiza	4,367	1,685	1,358	81	311	19	1,669

Nota. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2011-2014* (p. 31), por la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012, Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

En la Tabla 13, se presenta los datos de la PEA por actividad económica, y se aprecia que los sectores que predominan en la economía de la provincia son el primario y el terciario. De estos, el de mayor porcentaje corresponde a la actividad agrícola, trabajo calificado agropecuario y pesquero con un 34.9%; seguido de los trabajos de obreros, servicios y comercio en general que representan un 28.7%, y las actividades administrativas públicas y privadas, un 0.2% (MPMC, 2012). Sin embargo, la oferta educativa para las carreras afines a estas actividades económicas es deficiente: cuenta con solo dos institutos de educación superior tecnológico del sector público y un instituto superior tecnológico del sector privado.

Tres de ellos ofertan la carrera de Técnico en Contabilidad y uno oferta la Carrera de Agropecuaria y otro, la carrera de Técnico en Laboratorio Clínico (Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Gran Pajatén, 2012).

Por otro lado, es importante recalcar que no toda la población tiene acceso a la educación superior en un instituto tecnológico, sobre todo la población rural (ver Tabla 14). Asimismo, la educación regular en el área rural, específicamente la educación secundaria, presenta un gran número de deserción en los últimos años. Por este motivo, se puede inferir que existe un abandono del sistema educativo en esta etapa y, por consiguiente, no les permite el acceso a una educación superior, ya sea por falta de interés o falta de recursos económicos.

Tabla 13

PEA de la Provincia de Mariscal Cáceres por Actividad Económica

PEA ocupada según actividad económica (ocupación principal)	Cantidad	% de la PEA ocupada
Miembros poder ejecutivos y legislativos directos, administradores públicos y empresarios	43	0.21
Profesores científicos e intelectuales	1,268	6.34
Técnicos de nivel medio y trabajos similares	535	2.68
Jefes y empleados de oficina	565	2.83
Trabajadores servicios personal y vendedores del comercio y mercado	2,041	10.20
Agricultores de trabajo calificado, agropecuario y pesquero	6,979	34.89
Obreros y personal de minas, canteras, industria manufacturera y otros	968	4.84
Obreros de construcción, confección, papel fabricantes, instrumentistas trabajos no calificados, servicios, peón, vendedores, ambulantes y afines	1,225	6.12
Otra	5,738	28.69
Ocupación especificada	134	0.67
Desocupado	507	2.54
	373	1.83

Nota. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2011-2014* (p. 32), por la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012, Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El gobierno a través del MTC ha impulsado, en los últimos años, grandes inversiones para el crecimiento de la región San Martín, llegando parte de este beneficio a la provincia de Mariscal Cáceres con proyectos de mejora y construcción de vías de transporte, construcción

de puentes y la ampliación de la red de telecomunicaciones. Por ejemplo, tres de los cuatro tramos (tramo 1: Juanjuí-Campanilla y tramo 2 y 3: Pizana-Campanilla) de la carretera Juanjuí-Tocache pasan por la provincia de Mariscal Cáceres. Esto permite a los pobladores y productores de la zona el acceso a los mercados locales y regionales, y además facilita a los turistas nacionales e internacionales el acceso a los servicios turísticos de la zona. Es importante mencionar que la carretera Juanjuí-Tocache es parte de la carretera Fernando Belaunde Terry, que permite la interconexión entre las regiones de Amazonas, San Martín, Huánuco y Ucayali (MTC, 2015). Sin embargo, según el actual alcalde, Sr. José Pérez Silva, es necesario realizar mejoras en la carretera Fernando Belaunde Terry, específicamente en el tramo de Pizana a Tingo María, para poder incrementar el movimiento económico de la provincia en todos los sectores que desarrolla (J. Pérez, comunicación personal, 14 de agosto, 2017).

Tabla 14

Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Básico Regular (Área Rural)

Indicador	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula escolar del sistema educativo rural básico regular inicial	Personas	1,257	1,328	1,517	1,380	1,300
Matrícula escolar del sistema educativo rural básico regular primaria	Personas	3,880	3,842	3,952	2,906	2,775
Matrícula escolar del sistema educativo rural básico regular secundaria	Personas	1,452	1,442	1,591	780	855

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones - SIRTOD,” por el Instituto Peruano de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

El MTC, mediante Proregión y el GORESAM, ha ejecutado la malla vial 3 en la provincia de Mariscal Cáceres, con una extensión de 181 km. Comprende la ruta Tingo de Ponaza-Shamboyacu, Nueva Lima-Barranca, Bellavista-Alto Cuñumbuza, Puente Santa Martha-Huicungo y Piscoyaco-El Dorado, que interconecta a las provincias de Huallaga, Mariscal Cáceres, Picota y Bellavista. Esta ruta permitirá articular las zonas productivas

regionales con los corredores logísticos, reduciendo tiempo y costos a dichas actividades económicas; además de la accesibilidad intrarregional (MTC, 2015).

El Programa Nacional de Puentes ha implementado siete puentes que forman parte de la red vial hasta el año 2016. Esto hace posible que los pobladores y productores reduzcan sus tiempos de viaje, y un acceso seguro para sus productos (MTC, 2016). Por su parte, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2013), en el marco del Plan de Impacto Rápido de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS), construyó un puente para agilizar la comercialización de los cultivos de cacao y ganadería a los pobladores de las comunidades de Bagazán, San Ramón y Magdalena en el distrito de Pachiza. Sin embargo, pese a estos avances en cuanto a infraestructura vial, no se logra cubrir las necesidades de los pobladores, comerciantes y turistas de la provincia de Mariscal Cáceres; por lo que se requiere vías alternativas para su desarrollo.

Por otro lado, el MTC ha ampliado la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso a Internet de alta velocidad con el fin de asegurar el uso de estos servicios con estándares de calidad y a precios asequibles en toda la región. Esta implementación consiste en el tendido de la RDNFO en las capitales de provincia, la RDNFO en las capitales de distrito y un nuevo compromiso de inversión con Telefónica del Perú. Se espera ampliar la cobertura móvil en distritos pobres y alejados del Perú; de esta manera, se beneficia a la provincia de Mariscal Cáceres (MTC, 2015).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La principal capacidad de la provincia está en sus tierras agrícolas que son para cultivo en limpio. Además, gracias a diversas capacitaciones recibidas por la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y algunos órganos desconcentrados relacionados a la agricultura, se han incrementado más áreas irrigadas mejorando las técnicas de riego. Sin embargo, se requiere aprovechar aún más este potencial; pero, al mismo tiempo, utilizar

tecnologías que permitan un uso sostenido (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). Esta situación fue ratificada por el actual alcalde J. Pérez (comunicación personal, 14 de agosto, 2017).

El Gobierno peruano, a través del Plan Nacional de Desarrollo Acuícola, fomenta el desarrollo tecnológico en la crianza de especies nativas y un uso controlado para especies exóticas (PRODUCE, 2009). A través del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), FONDEPES, Instituto del Mar del Perú (IMARPE), entre otras, se ha transferido y puesto a disposición herramientas tecnológicas para la producción pesquera. A pesar de ello, existe un alto desconocimiento por parte de los piscicultores de la Amazonia peruana sobre las diversas tecnologías disponibles para la acuicultura (IIAP, 2009). Por ende, tanto en la región San Martín como en la provincia de Mariscal Cáceres, existe poco conocimiento de las tecnologías disponibles para la acuicultura.

En cuanto a la relación con el medio ambiente, dentro de la provincia, existen distritos donde se cultivan plantas medicinales. Dichas zonas son impulsadas por asociaciones agrícolas como ACOPAGRO y FUNDAVI. Asimismo, utilizan mayormente la especie *Croton lechleri* (Sangre de grado) y *Sida spp* (Malva) (GORESAM, 2017).

A nivel turístico, la facilidad de acceso a las comunicaciones, el cuidado de la biodiversidad amazónica y la intangibilidad de restos arqueológicos de la provincia son muy importantes. Por ello, el gobierno ha fomentado la construcción y reforzamiento de diversas carreteras en la provincia, que permiten la mayor facilidad de acceso a sus zonas turísticas. También, gracias a la habilitación de la RNDFO, la cual llega a todas las capitales de los distritos de la provincia de Mariscal Cáceres, se facilitará la promoción de los atractivos turísticos de la provincia hacia el mundo (MTC, 2015). Con el objetivo de conservar la biodiversidad amazónica y la intangibilidad de zonas arqueológicas, el Ministerio de Cultura

está implementado proyectos utilizando la tecnología LIDIAR, cuyo aplicación en Perú se realizará en el Gran Pajatén y Machu Picchu (Ministerio de Cultura, 2016).

Entre las nuevas tecnologías que se quieren desarrollar en la provincia está el cultivo de tejido a través de la metodología embriogénesis somática. Esta se utiliza para obtener plantas idénticas a la planta madre obtenidas de las flores de cacao (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias [INIAP], s.f.).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La finalidad de evaluar internamente a la provincia de Mariscal Cáceres es encontrar las estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Es decir, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de los factores determinantes de éxito. El proceso de evaluación interna se finalizará con la elaboración de la MEFI que se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

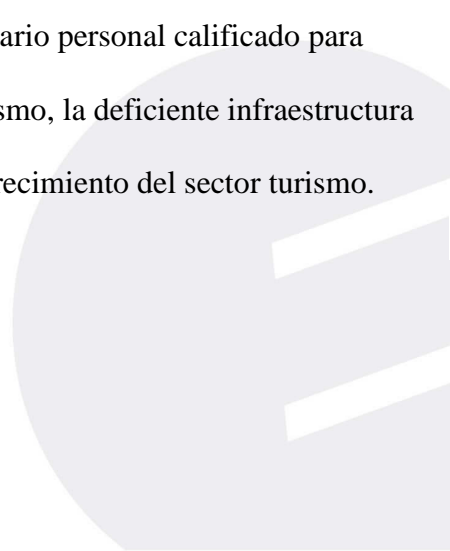
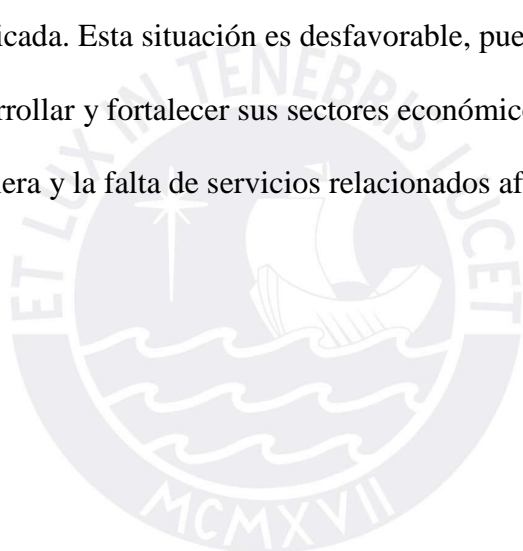
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos claves		Peso	Calificación	Pond.
Fortalezas				
1.	Grandes extensiones en los terrenos para cultivar diversas variedades de frutas y cereales.	0.20	4	0.80
2.	Las autoridades locales y nacionales fomentan la aplicación de proyectos considerando la biodiversidad de la Amazonía y su intangibilidad.	0.05	3	0.15
3.	Cuenta con varios atractivos turísticos.	0.10	4	0.40
4.	Cuenta con un área natural declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.	0.10	4	0.40
5.	Se tiene acceso a la RNDFO y a la ampliación de la cobertura móvil.	0.05	3	0.15
6.	Producción acuícola de tilapia a gran escala.	0.15	3	0.45
7.	Gran variedad de plantas medicinales y exóticas propias de la Amazonia.	0.05	4	0.20
Debilidades				
1.	Oferta educativa deficiente en cuanto a carreras afines a las principales actividades económicas.	0.10	2	0.20
2.	Deficiente infraestructura hotelera y falta de servicios turísticos.	0.10	2	0.20
3.	Difícil acceso hacia las zonas turísticas como el Gran Pajatén.	0.05	1	0.05
4.	El 49.85% de la PEA trabaja en ocupaciones no calificadas, como obreros o en servicios básicos.	0.05	2	0.10
Total		1.00		3.10

4.3. Conclusiones

La provincia de Mariscal Cáceres presenta una fuerte posición interna, ya que el peso ponderado de la MEFI es de 3.10. Esto se debe a que todas las fortalezas presentadas en la matriz conducen al desarrollo del potencial turístico, agrícola y acuícola. Asimismo, la provincia cuenta con amplios recursos naturales que pueden ser aprovechados para proyectos de agricultura (producción de cacao, café, plantas medicinales y/o exóticas) y para el ecoturismo; así como la producción acuícola, especialmente, de la tilapia. Finalmente, los atractivos turísticos como el Gran Pajatén y el Parque Nacional Río Abiseo deberían representar una ventaja competitiva tanto a nivel regional como nacional.

La provincia en estudio muestra una deficiente educación y fuerza laboral poco calificada. Esta situación es desfavorable, pues es necesario personal calificado para desarrollar y fortalecer sus sectores económicos. Asimismo, la deficiente infraestructura hotelera y la falta de servicios relacionados afectan el crecimiento del sector turismo.



Capítulo V: Intereses de Mariscal Cáceres y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se describirán los intereses organizacionales, el potencial organizacional y los principios cardinales que la provincia de Mariscal Cáceres deberá alcanzar. También, se formularán y establecerán los objetivos de largo plazo (OLP). Para tal fin, se describirán las estrategias que llevarán al éxito de la provincia hacia el 2030.

5.1. Intereses de La Provincia de Mariscal Cáceres

Los principales intereses de Mariscal Cáceres están en fomentar el desarrollo sostenido en agricultura, acuicultura y turismo. A nivel de la agricultura, la provincia cuenta con un buen potencial de recursos naturales y amplios terrenos para su aprovechamiento. Entre sus principales productos agrícolas están el plátano, maíz seco, arroz cascara y cacao. El esfuerzo se debe centrar en promover estos productos a la industrialización, a través de la tecnificación de los cultivos y capacitación a los agricultores, y acercar las zonas productivas hacia la población con la construcción de medios de transportes adecuados.

En el sector de pesquería, la provincia cuenta con el mayor recurso hidrológico de la región y abundantes peces amazónicos, como la tilapia y el paiche. Asimismo, desde el gobierno central ha habido esfuerzos por brindar herramientas técnicas al sector pesquero; sin embargo, este no ha llegado ni es de conocimiento de los piscicultores. Por ello, el esfuerzo deberá orientarse, principalmente, en asegurar que los recursos técnicos sean de conocimiento y aplicación por parte de los piscicultores para una adecuada producción e industrialización. Adicionalmente, el gobierno local y regional deberá generar las facilidades necesarias para la comercialización en el mercado nacional e internacional.

Por otro lado, en el sector turismo cuenta con gran potencial, enfocándose sobre todo en el ecoturismo y la arqueología. Cuenta, también, con muchas fechas costumbristas a lo largo del año, pero no tiene la difusión local ni internacional como otros centros y festividades culturales del Perú. El factor clave en este sector sería que a través del Ministerio

de Cultura, el MINCETUR, y el Ministerio de Relaciones Exteriores se fomente una mayor difusión de los atractivos turísticos de la amazonia peruana; aprovechar la ampliación de cobertura de Internet y celulares en la región para facilitar las comunicaciones de la población hacia el mundo.

5.2. Potencial de la Provincia de Mariscal Cáceres

Demográfico. La población de la provincia de Mariscal Cáceres se estima para el 2017 en 51,138 habitantes, que representa al 0.19% de la población nacional. Su distribución demográfica es inversa a la extensión territorial de cada uno de sus distritos, y concentra su población en la capital de la provincia. El distrito de Huicungo es el de mayor extensión territorial con 9,839.17 km², albergando a solo el 0.44% del total de la provincia. Su densidad poblacional por distrito es bastante diferenciada, tal como se puede apreciar a continuación en la Tabla 16.

Tabla 16

Población por Sexo, Extensión Territorial y Densidad Poblacional por Distrito

Distrito	Hombres	Mujeres	Habitantes	Territorio km ²	Densidad poblacional hab/km ²
Juanjuí	13,922	13,229	27,151	335.19	81.00
Pajarillo	2,826	2,293	8,028	224.03	35.83
Campanilla	4,446	3,582	6,219	2,249.83	2.76
Huicungo	3,463	2,756	4,367	9,830.17	0.44
Pachiza	2,391	1,976	5,119	1,839.51	2.78
Total	27,048	23,836	50,884	14,478.73	3.51

Nota. Adaptado de *Plan Estratégico Institucional 2011-2014* (p. 12-13), por la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012, Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

En cuanto al mercado laboral, si se considera la edad de trabajar de 15 a 65 años, en la provincia de Mariscal Cáceres existen 30,783 personas en edad de trabajar, lo que corresponde al 60.5% de la población total en relación al censo del 2007 (50,884 hab.). Son

20,376 personas quienes conforman la población económicamente activa (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). Es decir, existe un 20% del total de la población apta trabajar que no aporta a la economía de la provincia (ver Tabla 17).

Tabla 17

Población Total de la Provincia de Mariscal Cáceres según Sexo

Población total según Sexo	Grupos de edad						
	Total	Menos de 1 año	1 a 14 años	15 a 29 Años	30 a 44 año	45 a 64 años	65 a más años
Hombres	27,048	611	8,606	7,149	5,699	3,841	1,142
Mujeres	23,836	521	8,066	6,369	4,733	2,992	1,155
Total provincia	50,884	1,132	16,672	13,518	10,432	6,833	2,297

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

En la Tabla 17, también, se puede apreciar que la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con una población bastante joven, representado por un 61.6%. Las personas menores a 30 años de edad y las personas adultas entre 30 y 64 años de edad cubren el 33.9%, y las mayores a 65 años de edad son el 4.5% de la población (INEI, 2007); sin embargo, el nivel educativo es pobre. Si se toma como referencia el número de matriculados en el sistema educativo regular de educación secundaria en el área urbana, se puede apreciar que el porcentaje de matriculados en el sistema educativo superior no universitario representa el 11%, y con respecto al sistema educativo técnico productivo es del 5%, como se muestra en la Tabla 18. Según estos datos, se puede inferir que no todos los jóvenes tienen acceso a la educación superior técnica o pedagógica (no universitaria), ya sea por falta de medios económicos, de interés o por la capacidad de su infraestructura educativa. Es por ello que se puede deducir que se dedican a ocupaciones no calificadas, como obreros o en servicios básicos.

Tabla 18

Número de Alumnos Matriculados según Sistema (Área Urbana)

Indicador	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula escolar del sistema educativo urbano básico regular inicial	Personas	1,900	2,156	2,328	2,784	3,149
Matrícula escolar del sistema educativo urbano básico regular primaria	Personas	5,130	5,257	5,295	6,525	6,859
Matrícula escolar del sistema educativo urbano básico regular secundaria	Personas	3,751	3,738	3,412	4,387	4,621
Matrícula escolar del sistema educativo urbano técnico productiva	Personas	205	167	203	191	227
Matrícula del sistema educativo urbano superior no universitaria	Personas	337	446	461	438	478

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones - SIRTOD,” por el Instituto Peruano de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Geográfico. La provincia de Mariscal Cáceres, por encontrarse dentro de la región Yunga Tropical, presenta una variedad de pisos altitudinales. Estos van desde la denominada Cordillera Azul hasta la cordillera oriental. Dicho paisaje beneficia a la provincia con una diversidad de climas y accidentados paisajes aptos para la agricultura (GORESAM, 2005).

Posee, además, un importante recurso hídrico e ictiológico representado por la confluencia de varios ríos con potencial para la pesca, entre ellos el río Huallaga (IGP, 2017). Otro potencial geográfico es el Parque Nacional Río Abiseo, con una extensión de 274,520 ha y con una altitud que va desde 350 a 4,349 m.s.n.m. Sus bosques cuentan con una variada flora y fauna, además de albergar más de treinta yacimientos arqueológicos precolombinos (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

Económico. El sector agricultura es el que más aporta a la economía de la provincia de Mariscal Cáceres y es el que más empleo genera en la provincia (ver Tabla 19). El cacao, el maíz, el plátano y el café son los cultivos que ocupan mayor extensión con un 73% del total del área cosechada. Gran parte de las plantaciones de cacao se ubican en los distritos de Huicungo y Pachiza. En el valle de Huayabamba, se encuentra el 41% de cultivos de maíz y el 12% de plátano (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012).

Tabla 19

Generación de Empleo por Actividad Económica

Actividad económica	Población	Estructura %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,916	54.6
Pesca	27	0.1
Explotación de minas y canteras	6	0.1
Industrias manufactureras	808	4.0
Suministro de electricidad, gas y agua	27	0.1
Construcción	471	2.4
Comercio, reparación de vehículos, automóviles, motocicletas, efec. pers.	2,229	11.1
Hoteles y restaurantes	592	3.0
Transporte, almacenamiento. y comunicaciones	1,052	5.3
Intermediación financiera	34	0.2
Actividad inmobiliaria, empresas y alquileres	329	1.6
Administración pública y defensa; p. segur. soc. afil	511	2.6
Enseñanza	1,049	5.2
Servicios sociales y de salud	222	1.1
Otras actividades, servicios comunitarios, sociales y personales	309	1.5
Hogares privados con servicio domestico	809	4.0
Actividad económica no especificada	612	3.1
Total	19,532	100.0

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>).

En cuanto a la producción agrícola de la provincia, el plátano es el de mayor producción, pero tiene un bajo precio y usualmente es para el consumo interno. Por otro lado, el producto que presenta mayor rentabilidad es el cacao, lo que demuestra que existe

potencial para que más personas se inserten en estas actividades y generen desarrollo para la provincia. Actualmente, la provincia está produciendo más de 10,251 toneladas de cacao según el Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera (Sifuentes et al., 2015).

Organizacional administrativo. La provincia de Mariscal Cáceres es administrada por el Gobierno Regional de San Martín, que tiene tres gerencias territoriales: (a) Gerencia Territorial Bajo Mayo – Tarapoto, (b) Gerencia Territorial Alto Huallaga – Tocache y (c) Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjuí. Esta última se encuentra ubicada en Mariscal Cáceres y es la que está encargada de desarrollar a las provincias que lo conforman, además del desarrollo humano.

Por otro lado, existen varias entidades del gobierno que no se encuentran dentro de la provincia. Esto es una limitante, ya que ayudarían a poder hacer los trámites de forma más ágil para los pobladores; además de contar con el respaldo de las entidades públicas para poder desarrollar ciertas actividades que generen mayores ingresos a la provincia.

Tecnológico - científico. Las capitales de la provincia de Mariscal Cáceres forman parte de la RNDFO a través de la cual los distintos sectores, agricultura, acuicultura y turismo podrán recibir capacitaciones actualizadas, difundir sus productos y acceder a nuevos mercados. Además, en un solo instituto técnico se enseña la carrera de Agropecuaria, pudiendo gestionarse otras especialidades relacionadas a los sectores de pesca y turismo y los demás institutos. La finalidad es fomentar mayor investigación y desarrollo económico.

Militar. San Martín ha sido una de las regiones que ha disminuido el cultivo de coca en los últimos años, teniendo una recuperación de 26,000 ha aproximadamente, siendo Mariscal Cáceres una de las zonas que aún mantiene estos cultivos (García, 2013). La participación de la Policía Nacional siempre ha sido determinante. Por ello, el Ministerio del Interior ha ampliado las comisarias en toda la región incluido Mariscal Cáceres para combatir el narcotráfico y brindar seguridad ciudadana.

5.3. Principios Cardinales de Mariscal Cáceres

Para determinar las oportunidades y amenazas es necesario analizar cuatro principios cardinales. Estos son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) los lazos presentes y pasados, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Las partes que tienen varias influencias. En primer lugar, se ubica el Ejecutivo, por los dispositivos legales que emite, así como las normas que delimitan el comportamiento y atribuciones de la provincia. En segundo lugar, está el gobierno regional, que también emite normas. Finalmente, el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones emiten decretos que condicionan el trabajo y desarrollo que la provincia espera lograr.

Los lazos presentes y pasados. Se cuenta con antiguos lazos. El más emblemático es el que se guarda con España. Estos lazos pueden ayudar a continuar expandiendo el mercado en la Unión Europea de los productos que se tienen en la provincia.

Contrabalance de intereses. Existe un conflicto entre los intereses de las comunidades campesinas de seguir haciendo la agricultura por sobrevivencia, así como los agentes turísticos, hoteles y restaurantes, de no dar más allá de lo que están acostumbrados. Incluso, se tienen los intereses del gobierno local, que buscan generar mayor dinamismo en el agro y mayor apuesta por el turismo. En un escenario donde el potencial existe, pero la cultura de invertir y/o arriesgar es baja, se debe llegar a un equilibrio entre la parte privada y pública para impulsar el desarrollo.

Conservación de los enemigos. En la actualidad, las provincias que conforman la región San Martín, así como las provincias de otras regiones aledañas representan a los enemigos de la provincia de Mariscal Cáceres. Esto se debe a que reducen la masa de turistas. Otro motivo es que generan mayor producción agrícola o acuícola.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Mariscal Cáceres (MIO)

En la Tabla 20, se presentan los intereses de la provincia de Mariscal Cáceres, los cuales se han desarrollado a partir de los temas más importantes para la provincia según los análisis detallados anteriormente; asimismo servirán de guía para el planeamiento de los objetivos de largo plazo.

Tabla 20

Matriz de Interés de la Organización (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar la actividad económica	Ciudadanos de la provincia de Mariscal Cáceres	Gobierno nacional	(El mundo)
2. Atraer inversión privada	Provincia de Mariscal Cáceres	Instituciones nacionales	El mundo
3. Mejorar la integración y comunicación entre los pueblos	Ciudadanos de la provincia de Mariscal Cáceres	GORESAM, Gobierno nacional	Provincias Vecinas
4. Educación	Ciudadanos de la provincia de Mariscal Cáceres	Instituciones nacionales	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, se han definido ciertos objetivos de largo plazo para alcanzar la visión declarada anteriormente. A continuación, se presenta cada uno de estos.

- OLP1: Incrementar el PBI de la provincia de Mariscal Cáceres de S/. 1,325 millones a S/. 3,000 millones al 2030.
- OLP2: Incrementar la producción de cacao de 10,251 t a 40,000 t para el año 2030.
- OLP3: Incrementar la producción nacional de tilapia de 58.52 t a 234 t, tanto para el mercado interno como externo al 2030.

- OLP4: Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la provincia de 46,592 a 150,000 para el 2030.
- OLP5: Incrementar el IDH de la provincia de 0.41 a 0.74 para el 2030.
- OLP6: Incrementar el acceso de los hogares al servicio de agua en 10 puntos porcentuales al 2030. Actualmente es de 65.4%.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo que se han expuesto están de acuerdo con la visión. El principal objetivo de largo plazo que se tiene es incrementar el PBI a S/. 3,000 millones para el 2030. Con este fin, el enfoque será en las principales actividades que se realizan en la provincia, en donde se encuentran sus principales fortalezas.

Las actividades que se impulsarán son el turismo, la producción de cacao y la producción de tilapia, ya que son actividades que promoverán la actividad económica de la provincia; además de existir potencial para el desarrollo de estas. Todas estas actividades elevarán el IDH de la provincia, mejorando la calidad de vida de los pobladores. Por último, los objetivos trazados, son específicos, medibles alcanzables y realistas para el 2030.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se desarrollarán las estrategias que deben seguirse para alcanzar los OLP planteados para la provincia de Mariscal Cáceres. Las matrices que se utilizarán como insumo para este proceso son las siguientes: (a) Matriz Evaluación de Factores Externos, (b) Matriz Perfil Competitivo, (c) Matriz Evaluación de Factores Internos, y (d) Matriz de Intereses de la Organización. Con estas, se construirán las matrices correspondientes a la etapa de emparejamiento y a la etapa de salida o decisión. Ambas fases corresponden al proceso de formulación de estrategias propuesto por D'Alessio (2015).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA permite identificar los principales aspectos internos y externos que determinan cómo se encuentra la provincia competitivamente. Estos puntos se detallan más adelante en la Tabla 21.

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

En la Tabla 22 y en la Figura 5, se muestra que la provincia de Mariscal Cáceres debería tomar una postura estratégica competitiva, debido a que cuenta con una baja fortaleza financiera, pero con un gran potencial que es posible explotar en recursos naturales y turísticos. Estos recursos le permitirán aprovechar las ventajas competitivas que posee en los sectores de agricultura y turismo. Claramente debe aumentar su participación en el mercado en el sector pesquero y concentrar sus recursos en actividades que le creen ventajas competitivas, sin descuidar la situación y estrategia de sus competidores.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 6, se observa las posiciones competitivas de los distintos productos por sectores en términos de su participación relativa en el mercado y del crecimiento de las ventas. De ese modo, se facilita el manejo de las líneas de negocios y ayuda a definir en cuáles de estos se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Tabla 21

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Grandes extensiones de terrenos para cultivar diversas variedades de frutas y cereales.	D1 Oferta educativa deficiente en cuanto a carreras afines a las principales actividades económicas.
		F2 Autoridades locales y nacionales que fomentan la aplicación de proyectos que consideran la biodiversidad de la Amazonía y su intangibilidad.	D2 Deficiente infraestructura hotelera y falta de servicios turísticos.
		F3 Contar con varios atractivos turísticos.	D3 Difícil acceso hacia las zonas turísticas como el Gran Pajatén.
		F4 Cuenta con un área natural declarada por la UNESCO como patrimonio de la Humanidad.	D4 El 49.85% de la PEA trabaja en ocupaciones no calificadas, como obreros o personal para servicios básicos.
		F5 Tener acceso a la RDNFO y a la ampliación de la cobertura móvil.	
		F6 Producción acuícola de tilapia a gran escala.	
		F7 Gran variedad de plantas medicinales y exóticas propias de la Amazonía.	
Oportunidades		Estrategias FO (Explotar)	Estrategias DO (Buscar)
O1	Posibilidad de aprovechar la morfología peruana para los cultivos de exportación.	FO1 Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia de Mariscal Cáceres (Diversificación concéntrica) (F2, 3, 4, O2).	DO1 Crear instituciones educativas que enseñen a los pobladores las principales actividades económicas para desarrollar el turismo y la exportación de los productos agrícolas de la zona (Penetración en el mercado) (D1, O4).
O2	Posibilidad de formar asociaciones público-privadas para el desarrollo de proyectos de turismo, agrícolas y acuícolas.	FO2 Implementar mecanismos de control que permitan asegurar la aplicación de diversas tecnologías fomentadas por los distintos sectores del gobierno central (Integración Horizontal) (F2, O2, 4).	DO2 Fomentar la inversión de empresas multinacionales que deseen desarrollar productos en base a la medicina natural para generar instituciones educativas que promuevan este tipo de industrias en la zona (Desarrollo de productos) (D1, O5).
O3	Desarrollo de proyectos de mejoramientos y/o habilitación de vías terrestres para el transporte de productos.	FO3 Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región (Desarrollo de mercado) (F1, O3).	DO3 Impulsar la infraestructura turística, hoteles y restaurantes que permitan albergar a mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros (Penetración de mercado) (D2, O3).
O4	Desarrollo de la tecnología para promover las actividades de turismo y exportación.	FO4 Implementar empresas dedicadas a la creación de productos medicinales y/o exóticos de la Amazonía. (Desarrollo de productos) (F1, 7, O1, 5).	DO4 Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través del Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines (Penetración de mercado) (D2, O4).
O5	Desarrollo de cultivos no tradicionales (orgánicos, floricultura y medicina natural), debido a la alta demanda por cultivos no tradicionales.	FO5 Habilitar el acceso a Internet y a la interconexión gratuita entre los centros educativos superiores de la provincia que permita el intercambio de conocimiento local, nacional e internacional. (Integración Horizontal) (F1, 3, 5, 7, O2, 4, 5).	DO5 Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM (Desarrollo de mercado) (D3, O2).
		FO6 Crear campañas en conjunto con el GORESAM de los productos de la provincia de Mariscal Cáceres, a través de diversos medios de comunicación (Integración vertical hacia adelante) (F1, 3, 6, 7, O2, 3, 4).	DO6 Capacitar a la PEA a través de instituciones educativas en el uso de los terrenos para el cultivo de productos para la exportación cumpliendo con los estándares internacionales (Integración horizontal) (D4, O1, 3).
		FO7 Implementar el desarrollo de la cadena productiva y comercializadora de tilapia a través de entidades privadas (Penetración de mercado) (F6, O2).	DO7 Crear circuitos turísticos vivenciales que permitan a los turistas promover a la provincia de Mariscal Cáceres como uno de los sitios recomendados dentro del Perú a través del Internet. (Desarrollo de productos) (D2, 3, O2, 4).
		FO8 Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación (Integración vertical hacia atrás) (F1, 2, O1, 5)	DO8 Trabajar en coordinación con las empresas exportadoras para que capaciten a los trabajadores en el uso adecuado de tecnologías para los terrenos de cultivo destinados a la exportación. (Integración horizontal) (D1, 4, O1, 4).
		FO9 Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo orgánico de productos para la exportación en comercio justo (Desarrollo de productos) (F1, O1, 2, 3)	DO9 Implementar empresas de servicio de transporte para acceder a los sitios turísticos de la provincia (Penetración de mercado) (D2, 3 O2).
		FO10 Dar beneficios tributarios a los proyectos relacionados al desarrollo responsable y cuidado de la amazonia (Desarrollo de mercado) (F2, O2)	
		FO11 Monitorear los cultivos mediante alta tecnología (Desarrollo de productos) (F5, O4)	
		FO12 Mejorar la tecnología de los servicios turísticos y de la producción agrícola a través del acceso a Internet. (Desarrollo de productos) (F5, O4)	
Amenazas		Estrategias FA (Confrontar)	Estrategias DA (Evitar)
A1	Desarrollo de proyectos turísticos en menor tiempo que otras regiones cercanas que quitan mercado a la provincia.	FA1 Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico atractivo para el turismo y de protección de las áreas ecológicas sensibles (Desarrollo de producto) (F2, 3 A2, 5).	DA1 Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos (Desarrollo de productos) (D2, 3, A1).
A2	Deforestación de los bosques, que afectan la provisión de agua en la zona.	FA2 Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocado a especies medicinales y exóticas en base a I+D. (Diversificación concéntrica) (F7, A3).	DA2 Impulsar la formación de instituciones privadas locales con carreras técnicas orientadas a la construcción, turismo, agricultura y vender la oferta con un alcance regional (Diversificación horizontal) (D1, A3).
A3	Poca inversión del Perú en investigación y desarrollo.	FA3 Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia (Penetración de mercado) (F2, 3, 4, A1).	DA3 Crear instituciones sin fines de lucro para capacitar a los pobladores y revertir la mano de obra no calificada por mano de obra especializada con el fin de ejecutar los proyectos en cartera de la provincia (Penetración de mercado y Desarrollo de mercados) (D1, 4, A5).
A4	Infraestructura inadecuada para prevenir desastres por cambio climático.	FA4 Implementar la elaboración de planes de contingencia y análisis de riesgo para evitar pérdidas de áreas de cultivo y zonas turísticas (Integración hacia atrás) (F2, A4).	DA4 Implementar asociaciones público privadas para una mejor gestión en la ejecución de los proyectos de infraestructura turística de la provincia (Desarrollo de productos) (D4, A1, 5).
A5	Organización deficiente para la administración de recursos económicos para la ejecución de proyectos en cartera.	FA5 Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de nuevos productos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados (Penetración de mercado y Desarrollo de mercados) (F6, A3).	DA5 Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa (Desarrollo de productos) (D1, 4, A3).
		FA6 Crear alianzas estratégicas con el PRODUCE para crear institutos donde se impartan carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia, ello impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores (Desarrollo de productos) (F1, 2, 6, 7, A3).	
		FA7 Crear empresas que distribuyan y difundan los productos a través de la RDNFO en todas las capitales de distrito (Desarrollo de mercados) (F5, A3).	
		FA8 Impulsar la creación de proyectos para aprovechar las zonas deforestadas y la agroforestería para evitar la deforestación en la Amazonía (Desarrollo de productos) (F1, 2, A2).	

Tabla 22

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	3
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	2
3. Liquidez	0	3. Variabilidad de la demanda	5
4. Capital requerido vs. capital disponible	1	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Flujo de caja	2	5. Barreras de entrada al mercado	2
6. Facilidad de salida del mercado	4	6. Rivalidad/Presión competitiva	4
7. Riesgo involucrado al negocio	2	7. Tendencia a desarrollo sostenible	2
8. Rotación de inventario	2	8. Presión de productos sustitutos	2
9. Economías de escala y de experiencia	0		
Promedio = 2.00		Promedio-6 = -3.00	
Ventaja Competitiva (VC)		Fortalezas de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	4	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del producto	3	2. Potencial de utilidades	5
3. Ciclo de vida del producto	5	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	3	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	2	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	4	6. Intensidad de capital	4
7. Conocimiento tecnológico	2	7. Facilidad de entrada al mercado	3
8. Integración vertical	3	8. Productividad/utilización de la	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	9. Poder de la negociación de los productos	2
Promedio-6 = -2.78		Promedio = 3.56	

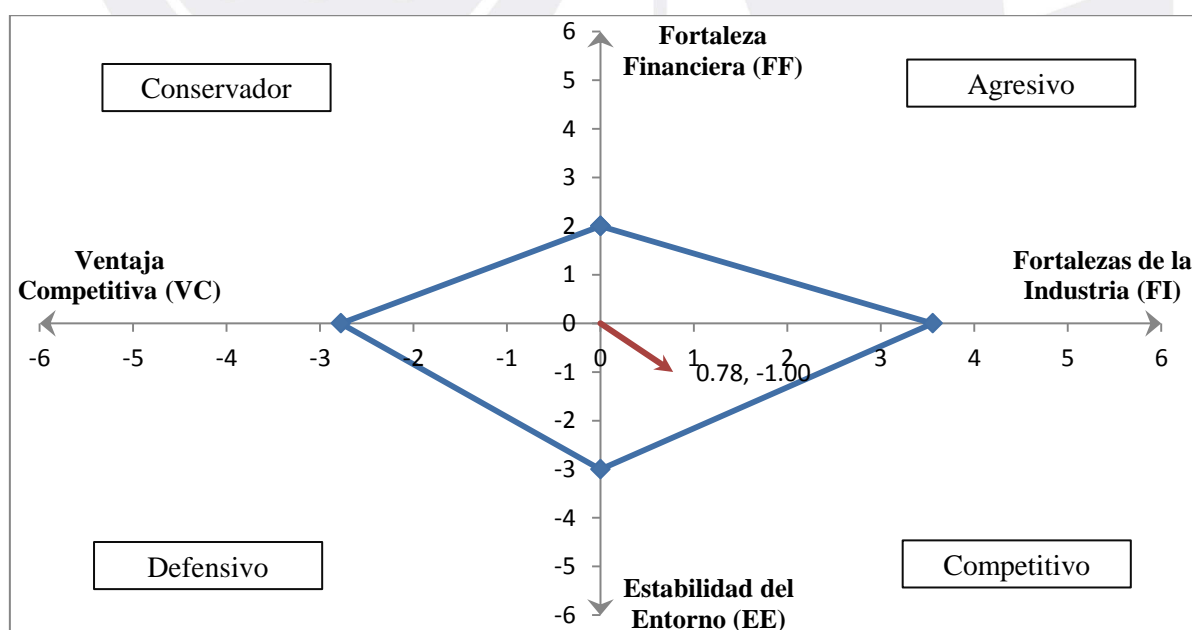


Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).

El arroz cáscara, cacao y café son productos agrícolas que presentan alta competencia en la región San Martín y en el Perú. La provincia de Mariscal Cáceres, específicamente, destaca en la producción de cacao; incluso recibe el apoyo del gobierno central y regional. Así también, el plátano se produce en gran escala, tanto en Mariscal Cáceres como en la región San Martín. En consecuencia, este cultivo genera los principales ingresos para los agricultores, para que así estos puedan consumir otros productos básicos de la población. Debido a que la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con gran variedad de recursos naturales, se recomienda fortalecer las estrategias intensivas para el arroz cáscara y el café, para lograr una mayor participación de mercado. Por otra parte, sería conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica para el plátano.

Con relación al turismo, la provincia de Mariscal Cáceres cuenta con una variedad de atractivos culturales, naturales y festivos que son altamente competitivos con otras propuestas a nivel nacional, pero exhiben poca participación (especialmente, el turismo natural). Para ello, se sugiere fortalecer el turismo a través de estrategias intensivas que le permitan obtener mejores oportunidades a largo plazo. Con referencia a la pesca, la producción de tilapia en la provincia de Mariscal Cáceres y San Martín es alta. Esta genera ingresos a los productores para su reinversión y consumo. En este caso, es conveniente realizar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica.



Figura 6. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 7, se puede observar que los sectores de agricultura, turismo y pesca de la provincia de Mariscal Cáceres tienen una fuerte capacidad para capitalizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Así mismo, muestra que estos sectores no tienen mucha capacidad para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Para ello, las estrategias que deben seguirse serían las intensivas, que están enfocadas principalmente en la penetración del mercado y el desarrollo de productos; es decir, se deberá invertir y desarrollar selectivamente, así como construir con sus fortalezas.

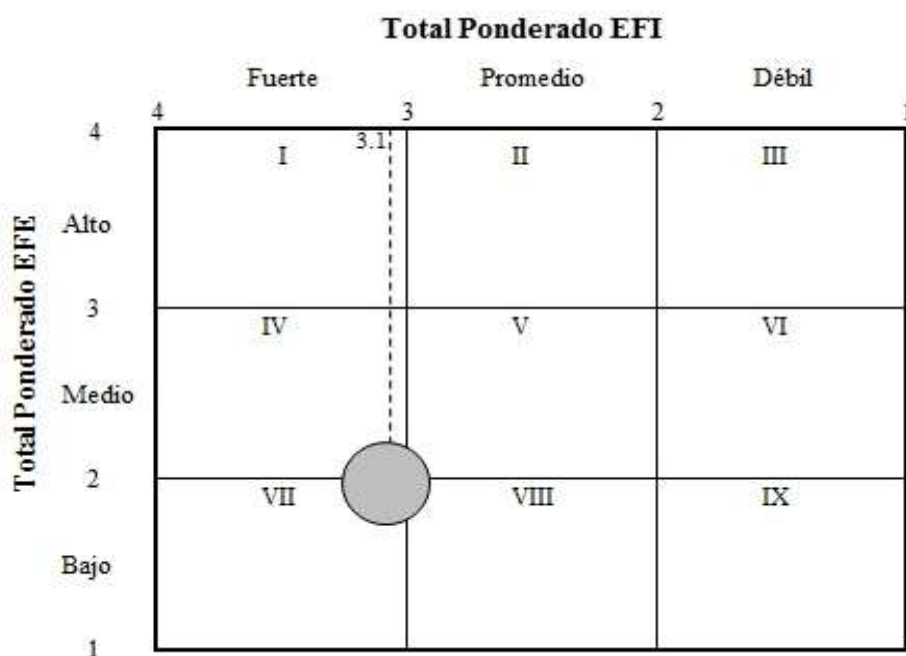


Figura 7. Matriz Interna-Externa (MIE).

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE permite identificar el contexto en el que se encuentran los sectores potenciales de la provincia en relación al crecimiento de mercado y a su posición competitiva. A través de esta matriz, se evaluará y afinará la elección de las estrategias para el sector agrícola, acuícola y turismo de la provincia de Mariscal Cáceres. En la Figura 8, se observa que el sector agrícola se encuentra en una posición competitiva fuerte y que presenta un rápido crecimiento del mercado, debido a que cuenta con productos que poseen gran

competitividad a nivel nacional e internacional (con el café y el cacao por ejemplo). Además, cuenta con otros productos de mucha demanda dentro de su mercado interno.

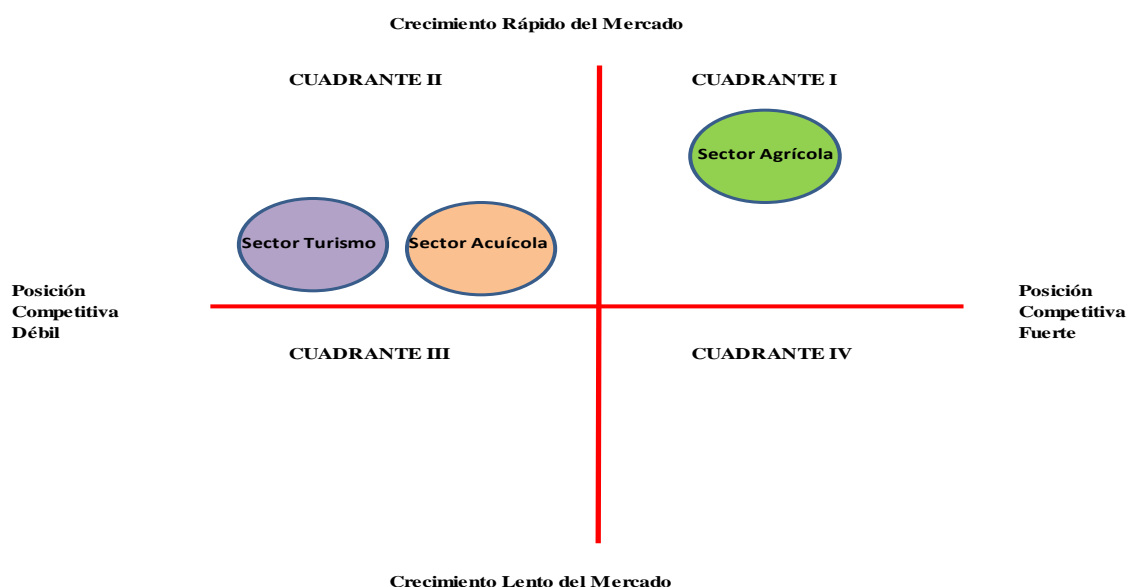


Figura 8. Matriz Gran Estrategia (MGE).

Por lo tanto, la estrategia que se recomienda en este caso es la de integración vertical hacia atrás y la de tecnificación de los sistemas de cultivo. Con estas estrategias, se podrá aumentar la producción de café y cacao, que son los productos más rentables de la provincia. En el caso del café, en la actualidad, este producto cuenta con un proceso productivo incipiente; por esta razón, deberá aumentar su participación en el mercado. En el caso de los productos de mayor producción para el consumo local (plátano, arroz, maíz amarillo y naranja), se propone como estrategias el desarrollo de mercados y la diversificación concéntrica. Por otro lado, la provincia posee una rica flora en plantas medicinales y exóticas, que hasta el momento no ha sido explotada. Por ello, se recomienda trabajar en el desarrollo de productos de esta categoría.

Por su parte, el sector acuícola se encuentra en el segundo cuadrante. Es decir, muestra una posición competitiva débil, pero presenta un rápido crecimiento del mercado. Gracias a su riqueza hídrica, cuenta con peces de gran demanda en el mercado local. Asimismo, exhibe un creciente número de acuicultores de tilapia, quienes proveen y aportan

a la producción nacional. Por lo tanto, la estrategia que se recomienda para este sector es la de penetración de mercados y desarrollo de productos.

Para terminar, el sector turismo se encuentra en el segundo cuadrante, que corresponde a una posición competitiva débil, pero con rápido crecimiento en el mercado. Este hecho se sustenta en la riqueza de sus atractivos turísticos; no obstante, aún se requiere de inversión para explotar su potencial en su totalidad, tal como lo vienen haciendo las provincias aledañas. En conclusión, se necesita la aplicación de estrategias intensivas, de integración y de diversificación horizontal para revertir este contexto.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite contrastar los criterios de posición estratégica que proponen las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y GE. Para ello, se escogen 17 estrategias, las cuales quedan retenidas debido a que se repiten en tres o más oportunidades durante la etapa de emparejamiento de las cinco matrices mencionadas. Asimismo, se conservan 17 estrategias como de contingencia, tal como se puede observar en la Tabla 23. De las estrategias de contingencia, se están tomando dos estrategias adicionales como retenidas. Esto se debe a que son consideradas como potenciales para generar desarrollo económico en la provincia.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es analizada en la Tabla 24. En esta se muestran las 19 estrategias que quedaron del análisis de la MDE. Después de realizar el análisis de la matriz, resultan 14 estrategias lo suficientemente atractivas para que sean implementadas con el fin de lograr los OLP. Dentro de estas estrategias, las que resaltan más son las relativas al turismo y al desarrollo agrícola, ya que representan un polo de desarrollo para la provincia en estudio. Esto se debe a la construcción de carreteras, a los diversos tipos de turismo, a la construcción de hoteles y restaurantes, a la fabricación de productos con valor agregado, entre otras acciones.

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1.	Diversificación concéntrica	Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia de Mariscal Cáceres.	X	X	X			3
2.	Integración horizontal	Implementar mecanismos de control que permitan asegurar la aplicación de diversas tecnologías fomentadas por los distintos sectores del gobierno central.	X					1
3.	Desarrollo de mercado	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas, que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región.	X			X	X	3
4.	Desarrollo de productos	Implementar empresas dedicadas a la elaboración de productos medicinales y/o exóticos de la Amazonía.	X				X	2
5.	Integración horizontal	Habilitar el acceso a Internet y a la interconexión gratuita entre los centros educativos superiores de la provincia, que permita el intercambio de conocimiento local, nacional e internacional.	X					1
6.	Desarrollo de mercados	Crear campañas, en conjunto con el GORESAM, de los productos de la provincia a través de diversos medios de comunicación.	X					1
7.	Penetración de mercado	Implementar el desarrollo de la cadena productiva y comercializadora de tilapia a través de entidades privadas.	X	X		X	X	4
8.	Integración vertical hacia atrás	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	X				X	2
9.	Desarrollo de productos	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo de productos orgánicos, los cuales serán exportados a través del comercio justo.	X	X		X		3
10.	Desarrollo de mercado	Dar beneficios tributarios a los proyectos relacionados con el desarrollo responsable y el cuidado de la Amazonía.	X					1
11.	Desarrollo de productos	Monitorear los cultivos mediante una alta tecnología.	X			X	X	3
12.	Desarrollo de productos	Mejorar la tecnología de los servicios turísticos y de la producción agrícola a través del acceso a Internet.	X		X		X	3
13.	Desarrollo de producto	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico, que sea atractivo para el turismo y que brinde protección a las áreas ecológicas sensibles.	X		X	X	X	4
14.	Diversificación concéntrica	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas, y con base en I+D.	X				X	2
15.	Penetración de mercado	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	X			X	X	3
16.	Integración vertical hacia atrás	Implementar la elaboración de planes de contingencia y análisis de riesgo para evitar pérdidas de áreas de cultivo y zonas turísticas.	X				X	2
17.	Penetración de mercado y desarrollo de mercados	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de alimentos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia, y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5
18.	Desarrollo de productos	Crear alianzas estratégicas con el PRODUCE para fundar institutos donde se imparta carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera, se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	X			X	X	3
19.	Desarrollo de mercados	Crear empresas que distribuyan y difundan los productos a través de la RDNFO en todas las capitales de distrito.	X					1
20.	Desarrollo de producto	Impulsar la creación de proyectos para aprovechar las zonas deforestadas y la agroforestería para evitar la deforestación en la Amazonía.	X					1
21.	Penetración en el mercado	Crear instituciones educativas que enseñen a los pobladores las principales actividades económicas para desarrollar el turismo y la exportación de los productos agrícolas de la zona.	X				X	2
22.	Desarrollo de productos	Implementar la inversión de empresas multinacionales que deseen desarrollar productos en base a la medicina natural para generar instituciones educativas que promuevan este tipo de industrias en la zona.	X				X	2
23.	Penetración de mercado	Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	X	X		X	X	4
24.	Penetración de mercado	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través del Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	X	X		X	X	4
25.	Desarrollo de mercado	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM.	X	X		X	X	4
26.	Integración horizontal	Capacitar a la PEA, a través de instituciones educativas, en el uso de terrenos para el cultivo de productos de exportación, que cumplan con los estándares internacionales.	X					1
27.	Desarrollo de productos	Crear circuitos turísticos vivenciales que permitan a los turistas promover a Mariscal Cáceres como uno de los sitios recomendados dentro del Perú a través del Internet.	X	X	X	X	X	5
28.	Integración horizontal	Trabajar, en coordinación con empresas exportadoras, para que capaciten a los trabajadores en el uso adecuado de tecnologías para terrenos de cultivo destinados a la exportación.	X				X	2
29.	Penetración de mercado	Implementar empresas de servicio de transporte para acceder a los sitios turísticos de la provincia.	X	X		X	X	4
30.	Desarrollo de productos	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	X	X		X	X	4
31.	Diversificación horizontal	Impulsar la formación de instituciones privadas locales con carreras técnicas orientadas a la construcción, el turismo y la agricultura, y vender la oferta con un alcance regional.	X				X	2
32.	Penetración de mercado y desarrollo de mercados	Crear instituciones sin fines de lucro para capacitar a los pobladores y convertir la mano de obra no calificada en mano de obra especializada, con el fin de ejecutar los proyectos en cartera de la provincia.	X					1
33.	Desarrollo de productos	Implementar asociaciones público-privadas para una mejor gestión en la ejecución de los proyectos de infraestructura turística de la provincia.	X				X	2
34.	Desarrollo de producto	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	X				X	3

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA						
Factores críticos para el éxito																																														
Oportunidades																																														
1	Posibilidad de aprovechar la morfología peruana para los cultivos de exportación.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20		
2	Posibilidad de formar asociaciones público-privadas para el desarrollo de proyectos de turismo, agrícolas y acuícolas	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3	Desarrollo de proyectos de mejoramientos y/o habilitación de vías terrestres para el transporte de productos.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4	Desarrollo de la tecnología para promover las actividades de turismo y exportación.	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10		
5	Desarrollo de cultivos no tradicionales (orgánicos, floricultura y medicina natural) debido a la alta demanda por cultivos no tradicionales.	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60		
Amenazas																																														
1	Desarrollo de proyectos turísticos en menor tiempo que otras regiones cercanas que quitan mercado a la provincia.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05		
2	Deforestación de los bosques, afectando la provisión de agua en la zona.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10				
3	Poca inversión del Perú en investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20				
4	Infraestructura inadecuada para prevenir desastres por cambio climático.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10		
5	Organización deficiente para la administración de recursos económicos para la ejecución de proyectos en cartera.	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60				
Fortalezas																																														
1	Grandes extensiones en los terrenos para cultivar diversas variedades de frutas y cereales.	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80				
2	Autoridades locales y nacionales que fomentan la aplicación de proyectos considerando la biodiversidad de la Amazonía y su intangibilidad.	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10				
3	Contar con varios atractivos turísticos.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10		
4	Contar con un área natural declarada por la UNESCO como patrimonio de la Humanidad.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10		
5	Se tiene acceso a la RDNFO y a la ampliación de la cobertura móvil.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20		
6	Producción acuícola de tilapia a gran escala.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30				
7	Gran variedad de plantas medicinales y exóticas propias de la Amazonía.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20				
Debilidades																																														
1	Oferta educativa deficiente en cuanto a carreras afines a las principales actividades económicas.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20						
2	Deficiente infraestructura hotelera y falta de servicios turísticos.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10						
3	Difícil acceso hacia las zonas turísticas como el Gran Pajatén.	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05				
4	El 49.85% de la PEA trabaja en ocupaciones no calificadas (obreros o personal para servicios básicos).	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10						
Total		2.00	5.30	5.10	4.85	5.20	5.10	3.50	4.15	5.30	5.15	5.05	5.05	5.80	5.00	5.25	5.00	4.75	4.90	5.30	5.30																									

Por otro lado, las cinco estrategias que no se consideran y que quedarán para la Matriz de Contingencias son las siguientes:

1. Implementar el desarrollo de la cadena productiva y comercializadora de tilapia a través de entidades privadas.
2. Monitorear los cultivos mediante alta tecnología.
3. Mejorar la tecnología de los servicios turísticos y de la producción agrícola a través del acceso a Internet.
4. Crear circuitos turísticos vivenciales que permitan a los turistas promover a la provincia de Mariscal Cáceres como uno de los sitios recomendados dentro del Perú a través de Internet.
5. Implementar empresas de servicio de transporte para acceder a los sitios turísticos de la provincia.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 25, se muestra la evaluación realizada según los criterios de Rumelt (consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad) para cada una de las estrategias seleccionadas de la MCPE. Se observa que todas cumplen con los criterios antes mencionados.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 26, se muestra la evaluación realizada según los criterios de la Matriz de Ética, para cada una de las estrategias definidas en la MR. En estas se observa que, en ninguno de los casos, se viola los derechos básicos, la justicia o el utilitarismo. Todas estas estrategias han pasado por los filtros antes mencionados. Esto indica que se debe implantar estas estrategias para lograr los objetivos de largo plazo trazados.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis realizado en la MCPE y MDE, se han agrupado las estrategias específicas, tal como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 25

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Facilidad	Ventaja	Se Acepta
1	Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas, que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo de productos orgánicos, los cuales serán exportados a través del comercio justo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico, que sea atractivo para el turismo y que brinde protección a las áreas ecológicas sensibles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas, y con base en I+D.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de alimentos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia, y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para fundar institutos donde se imparta carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera, se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través del Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 26

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto al derecho al libre pensamiento	Derecho Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto al derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Justicia Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Utilitarismo Medio estratégicos empleados	Se Acepta
1 Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia	N	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
2 Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas, que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región.	P	N	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Si
3 Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
4 Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo de productos orgánicos, los cuales serán exportados a través del comercio justo.	P	P	P	N	P	P	P	N	J	J	E	E	Si
5 Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico, que sea atractivo para el turismo y que brinde protección a las áreas ecológicas sensibles.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
6 Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas, y con base en I+D.	P	P	P	N	P	N	P	N	J	J	E	E	Si
7 Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
8 Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de alimentos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia, y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si
9 Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para fundar institutos donde se imparta carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera, se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	N	N	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Si
10 Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
11 Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través del Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	N	N	P	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Si
12 Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
13 Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	P	P	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Si
14 Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Si

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

Tabla 27

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
1	Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonia y atractivos turísticos de la provincia.
2	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas que permitan el acceso y salida hacia las carreteras principales de la región.
3	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.
4	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo orgánico de productos para la exportación en comercio justo.
5	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico atractivo para el turismo y de protección de las áreas ecológicas sensibles.
6	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas en base a I+D
7	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.
8	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de nuevos productos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.
9	Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para crear institutos donde se impartan carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia, de esa manera se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.
10	Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.
11	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través de Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.
12	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo de la provincia a través del GORESAM.
13	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.
14	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.
Estrategias de Contingencia	
1	Implementar el desarrollo de la cadena productiva y comercializadora de tilapia a través de entidades privadas.
2	Monitorear los cultivos mediante alta tecnología.
3	Mejorar la tecnología de los servicios turísticos y de la producción agrícola a través del acceso a internet.
4	Crear circuitos turísticos vivenciales que permitan a los turistas promover a la provincia de Mariscal Cáceres como uno de los sitios recomendados dentro del Perú a través de Internet.
5	Implementar empresas de servicio de transporte para acceder a los sitios turísticos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias planteadas se contrastan con los objetivos de largo plazo para identificar qué estrategias contribuyen más a conseguir el objetivo de largo plazo trazado.

Esta dinámica se muestra en la Tabla 28.

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

De igual forma, las estrategias se contrastan con las posibles acciones de los competidores y sustitutos para identificar cuán originales y competitivas son estas estrategias, tal como se observa en la Tabla 29.

Tabla 28

Relación Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Visión						
La provincia de Mariscal Cáceres, al año 2030, se ubicará entre las 5 principales provincias del Perú en producción agrícola, turística y pesquera, convirtiéndolas en motores de crecimiento y fuente de ingresos para la provincia, a fin de lograr un desarrollo económico que permita mejorar la calidad de vida y brindar mejores oportunidades de crecimiento para sus pobladores.						
Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1. Aumentar la actividad económica	Incrementar el PBI de la provincia de Mariscal Cáceres de S/. 1,325 millones a S/. 3,000 millones al 2030.	Incrementar la producción de cacao de 10,251 t a 40,000 t para el 2030.	Incrementar la producción nacional de tilapia de 58.52 t a 234 t, tanto para el mercado interno como externo al 2030.	Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la provincia de 46,592 a 150,000 para el 2030.	Incrementar el IDH de la provincia de 0.41 a 0.74 para el 2030.	Incrementar el acceso de los hogares al servicio de agua en 10 puntos porcentuales al 2030. Actualmente es de 65.4%.
Estrategias						
1. Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia de Mariscal Cáceres.	X			X		
2. Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas, que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región.	X			X	X	
3. Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	X	X			X	X
4. Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo de productos orgánicos, los cuales serán exportados a través del comercio justo.	X	X			X	X
5. Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico, que sea atractivo para el turismo y que brinde protección a las áreas ecológicas sensibles.	X			X		X
6. Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas, y con base en I+D.	X	X				
7. Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	X			X	X	
8. Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de alimentos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia, y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	X			X		
9. Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para fundar institutos donde se imparta carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera, se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	X	X		X	X	
10. Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	X			X	X	X
11. Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través de Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	X			X		
12. Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM.	X			X	X	
13. Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	X			X	X	X
14. Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	X	X				

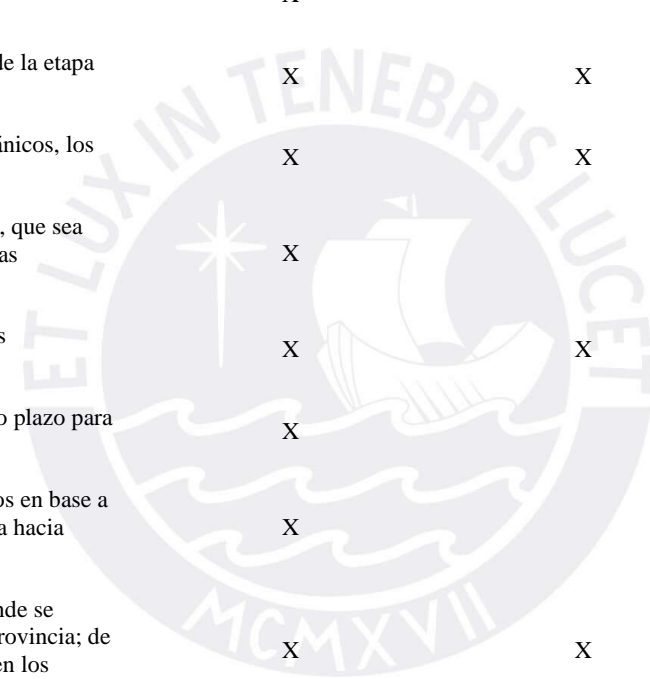


Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

		Posibilidades de los competidores		
	Estrategias retenidas	Prov. Luya	Prov. San Martín	Prov. Moyobamba
1	Crear circuitos turísticos basados en la biodiversidad de la Amazonía y atractivos turísticos de la provincia de Mariscal Cáceres.	Promoción de sitio Kuélap como destino eco turístico	Promoción de zonas de turismo ecológico	Promoción de zonas de turismo ecológico
2	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas que permitan el acceso y salida hacia las carreteras principales de la región.	Mejorar las carreteras hacia las carreteras principales	Mejorar las carreteras hacia la capital Tarapoto	Utilizar la infraestructura vial rehabilitada.
3	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	Desarrollo de la cadena productiva de la provincia	Refuerzo a través de ONG o Asociaciones de Productores	Desarrollo de la cadena productiva de la provincia
4	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo orgánico de productos para la exportación en comercio justo.	Desarrollo de asociaciones de productores	Desarrollo de asociaciones de productores	Desarrollo de asociaciones de productores
5	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico atractivo para el turismo y de protección de las áreas ecológicas sensibles.	Promoción de circuitos dentro de Amazonas	Promoción de zonas de turismo ecológico, junto con la promoción de Tarapoto	Promoción de zonas de turismo ecológico, con cataratas
6	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas en base a I+D	Mayor promoción al cultivo de especies medicinales	Mayor promoción al cultivo de especies medicinales	Mayor promoción al cultivo de especies medicinales
7	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	Reforzar la infraestructura turística de Kuélap	Reforzar la infraestructura turística de Tarapoto	Reforzar la infraestructura turística de la provincia
8	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de nuevos productos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	Formar centros de investigación impulsados por el GORESAM	Formar centros de investigación impulsados por el GORESAM	Formar centros de investigación impulsados por el GORESAM
9	Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para crear institutos donde se impartan carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	Formar centros y/o ONG para impulsar cultivos a gran escala	Formar centros y/o ONG para impulsar cultivos a gran escala	Formar centros y/o ONG para impulsar cultivos a gran escala
10	Impulsar la infraestructura turística, hoteles y restaurantes que permitan albergar a una mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	Mejorar la infraestructura turística	Mejorar la infraestructura turística	Mejorar la infraestructura turística
11	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través de Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	Desarrollar publicidad en internet y redes sociales sobre Kuélap con promociones	Desarrollar publicidad en internet y redes sociales sobre Tarapoto con promociones	Desarrollar publicidad en Internet y redes sociales sobre la provincia
12	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo de la provincia a través del GORESAM.	Mejorar y ampliar las vías de acceso a Kuélap	Más vías de acceso a Tarapoto	Mejorar vías de acceso a las cataratas
13	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	Mejorar y ampliar las vías de acceso a Kuélap	Más vías de acceso a Tarapoto	Mejorar vías de acceso a las cataratas
14	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	Establecer un centro de investigación de una universidad	Establecer un centro de investigación de una universidad	Establecer un centro de investigación de una universidad

6.13 Conclusiones

La provincia de Mariscal Cáceres cuenta con recursos agrícolas muy variados. Estos recursos pueden aprovecharse a través de diversas estrategias. Este hecho puede constatarse debido a que el sector agricultura es el pilar y motor del crecimiento de la provincia. Por ello, unas adecuadas estrategias le permitirán a la provincia mejorar su productividad y, por ende, ser más competitiva.

A partir de las matrices utilizadas para la MDE en la fase de emparejamiento, se desprendieron las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, que ayudarán a la provincia a cumplir los objetivos de largo plazo propuestos en este estudio. Entre las estrategias retenidas, destacan las estrategias intensivas para el sector turismo y acuícola. Este último sector está representado por los acuicultores de tilapia. Así también, en el sector agrícola, se recomienda apostar por la producción de cacao e incursionar en el cultivo de plantas medicinales. Estos sectores poseen potencial para asegurar las ventajas competitivas de largo plazo.

Por otro lado, según las matrices desarrolladas (MCPE, MR y ME), se puede observar que son 14 las estrategias que cumplen con todos los filtros para la ejecución y el desarrollo de la provincia. Con estas, se pretende poder alcanzar los objetivos de largo plazo. Además, la principal estrategia se enfoca en el desarrollo de la actividad turística, el desarrollo y mejoramiento de vías terrestres y la diversificación agrícola. De esta manera, se genera un movimiento económico importante en la provincia para su progreso.

Además, si se compara las estrategias retenidas con otras empleadas en provincias cercanas o con potencial similar, se observará que, en cuanto al turismo, la infraestructura es clave en el desarrollo. De igual forma, las iniciativas de productividad y mejoramiento tecnológico y de conocimiento contribuyen con el sector agrario.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se desarrollará la implementación estratégica, lo que implica llevar a cabo los planes estratégicos y convertirlos en acciones concretas para posteriormente llegar a la visión deseada. Para ello, debe definirse: (a) los OCP, (b) los recursos asignados para el cumplimiento de dichos objetivos, (c) las políticas que son los límites que tienen los gerentes, (d) la estructura de la organización, (e) los recursos humanos, (f) el cambio cultural de la organización, y (g) el medio ambiente, ecología y responsabilidad social.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 30, se detallan los objetivos de corto plazo que se plantean para lograr los objetivos de largo plazo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo, que están alineados a los objetivos de largo plazo, son los que se indican en la Tabla 31.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que definirán el accionar de la provincia frente a la implementación de proyectos se indican en la Tabla 32.

7.4 Estructura Organizacional de Mariscal Cáceres

Se propone orientar a la organización haciéndola más enfocada en los objetivos planteados. En tal sentido, es necesario que la Gerencia Municipal presente unas modificaciones para hacerla más ágil de cara a los objetivos. Uno de los principales cambios implica simplificar las gerencias orientadas a la parte administrativa, como son la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Administración Tributaria y Rentas, y la Gerencia de Planificación y Presupuesto. Estas deben integrarse en una sola Gerencia de Administración y Planificación. Por otro lado, la Gerencia de Desarrollo Local y Turismo debe ser separada en dos: (a) la Gerencia de Comercio y Turismo, y (b) la Gerencia de Promoción e Inversión Privada.

Tabla 30

Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Mariscal Cáceres

OLP1:	Incrementar el PBI de la provincia de Mariscal Cáceres de S/. 1,325 millones a S/. 3,000 millones al año 2030.
OCP1.1	Para el 2021, realizar convenios con empresas extranjeras para desarrollar la industria y comercialización de plantas medicinales. Actualmente no se tiene en la provincia.
OCP1.2	Para el 2023, se construirá una carretera asfaltada hacia la ciudad de Trujillo para desarrollar el comercio y las exportaciones. Actualmente se tiene solo la carretera Fernando Belaunde Terry.
OCP1.3	Desde el 2020, aumentar anualmente el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas de la provincia en 2%. Actualmente se tiene un 16% de acceso.
OCP1.4	A partir del 2020, cada dos años aumentar en 80% las exportaciones de los productos derivados del cacao. Actualmente se tiene un volumen de 1,692 t.
OCP1.5	Para el 2025, habilitar el aeropuerto de Juanjuí para vuelos comerciales y flujo de mercaderías para exportación e importación. Actualmente es de uso militar y de emergencias.
OLP2:	Incrementar la producción de cacao de 10,251 t a 40,000 t para el año 2030.
OCP2.1	Desde el 2022 incrementar las áreas de cultivo de cacao orgánico anualmente en 15% hasta llegar a 105,000 ha para el 2025.
OCP2.2	Duplicar, al 2021, la creación de empresas productoras de cacao. Actualmente hay dos empresas grandes y 12 empresas medias productoras de cacao.
OCP2.3	Impulsar, del 2025 al 2028, la plantación de cacao en todos los distritos. Actualmente, gran parte se ubican en los distritos de Huicungo y Pachiza.
OCP2.4	Implementar la inversión de empresas nacionales y/o internacionales al doble hacia el 2021 en productos derivados del cacao. Actualmente hay dos empresas que realizan productos derivados.
OLP3:	Incrementar la producción nacional de tilapia de 58.52 t a 234 t, tanto para el mercado interno como externo al 2030.
OCP3.1	Incrementar a 100 piscigranjas en el 2020 para el cultivo de tilapia. Actualmente existen 45.
OCP3.2	A partir del 2019 aumentar anualmente 12 empresas productoras de tilapia. Actualmente hay 32.
OCP3.3	Al 2022, el 25% de la producción de tilapia de la provincia será para la exportación.
OLP4:	Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la provincia de 46,592 a 150,000 para el año 2030.
OCP4.1	Para el 2021, crear nuevas rutas turísticas de carácter vivencial y ecológico para incrementar el número de arribos de turistas extranjeros de 3,050 a 10,000.
OCP4.2	Al 2020, el Gran Pajatén y Parque Nacional Río Abiseo se encontrarán entre los cinco destinos turísticos más visitados del Perú.
OCP4.3	A partir del 2018, fomentar cada 2 años la inversión de 2 grandes cadenas de hoteles nacionales y extranjeras. Actualmente, no se cuenta con este servicio en la provincia.
OCP4.4	Del 2021 al 2025, duplicar el periodo promedio a 4 y 3 días de permanencia de los turistas extranjeros y nacionales. Actualmente se encuentran en 2 y 1.6 días respectivamente.
OCP4.5	Para el 2021, crear alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales y extranjeras para promocionar y colocar paquetes turísticos orientados al turismo ecológico-vivencial de la provincia. Actualmente no existen.
OLP5:	Incrementar el IDH de la provincia de 0.41 a 0.74 para el año 2030.
OCP5.1	Para el 2020, crear un proyecto a través de obras por impuestos para el mejoramiento del sistema de agua y saneamiento de las capitales de distrito. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.
OCP5.2	Cada cuatro años, a partir del 2018, mejorar la infraestructura e inmobiliarios de 10 colegios a través de obras por impuestos. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.
OCP5.3	Del 2021 al 2024, las empresas internacionales especializadas en medicina alternativa crearán dos postas médicas en cada distrito.
OLP6:	Incrementar el acceso de los hogares al servicio de agua en 10 puntos porcentuales al 2030. Actualmente es de 65.4%.
OCP6.1	Adjudicar al 2021 02 proyectos de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada en el distrito de Juanjuí, actualmente no se tiene ninguno.
OCP6.2	Cada tres años, a partir del 2018, adjudicar 01 proyecto de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada para los distritos de Pajarillo, Huicungo, Pachiza y Campanilla.

Tabla 31

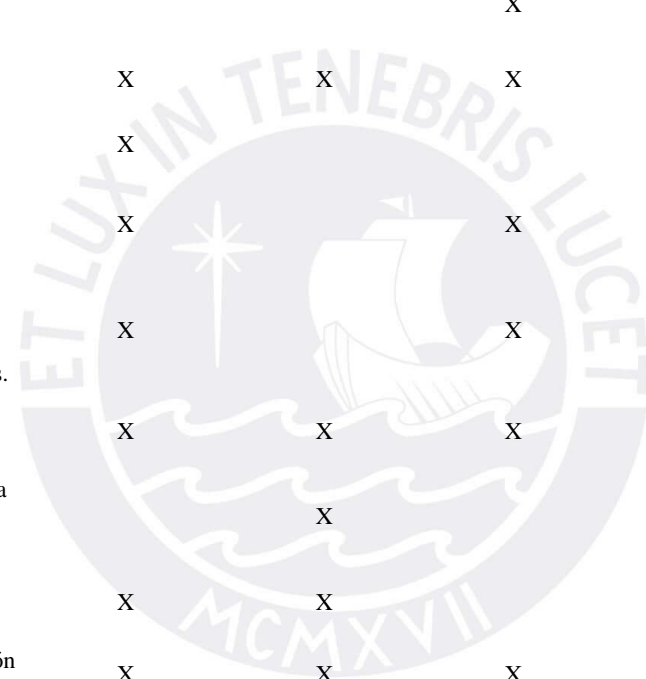
Matriz de Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Mariscal Cáceres

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Materiales		Mano de obra	Maquinarias		Métodos		Medio Ambiente		Mentalidad			Moneda	
			Directo	Indirecto	Personas	Tangibles	Intangibles	Tangibles	Intangibles	Clima O.	Motivación	Ambiente Laboral	Cultura O.	Paradigma	Humano	Dinero
OLP1		Incrementar el PBI de la provincia de Mariscal Cáceres de S/. 1,325 millones a S/. 3,000 millones al año 2030.														
	OCP1.1	Para el 2021, realizar convenios con empresas extranjeras para desarrollar la industria y comercialización de plantas medicinales. Actualmente no se tiene en la provincia.	X	X	X		X	X	X							X
	OCP1.2	Para el 2023, se construirá una carretera asfaltada hacia la ciudad de Trujillo para desarrollar el comercio y las exportaciones. Actualmente se tiene solo la carretera Fernando Belaunde Terry.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP1.3	Desde el 2020, aumentar anualmente el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas de la provincia en 2%. Actualmente se tiene un 16% de acceso.	X	X	X		X	X	X				X	X		X
	OCP1.4	A partir del 2020, cada dos años aumentar en 80% las exportaciones de los productos derivados del cacao. Actualmente se tiene un volumen de 1,692 t.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP1.5	Para el 2025, habilitar el aeropuerto de Juanjuí para vuelos comerciales y flujo de mercaderías para exportación e importación. Actualmente es de uso militar y de emergencias.	X	X	X	X	X				X	X				X
OLP2		Incrementar la producción de cacao de 10,251 t a 40,000 t para el año 2030.														
	OCP2.1	Incrementar las áreas de cultivo de cacao orgánico hasta llegar a 105,000 has para el 2025.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP2.2	Duplicar al 2021 la creación de empresas productoras de cacao, actualmente hay dos empresas grandes y 12 empresas medias productoras de cacao.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP2.3	Impulsar, del 2025 al 2028,3 la plantación de cacao en todos los distritos. Actualmente gran parte se ubican en los distritos de Huicungo y Pachiza.	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
	OCP2.4	Implementar la inversión de empresas nacionales y/o internacionales al doble hacia el 2021 de productos derivados de cacao. Actualmente hay dos empresas que realizan productos derivados.	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X		X
OLP3		Incrementar la producción nacional de tilapia de 58.52 t a 234 t tanto para el mercado interno como externo al 2030.														
	OCP3.1	Incrementar a 100 piscigranjas al 2020 para el cultivo de tilapia, actualmente existen 45.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.2	A partir del 2019 aumentar anualmente 12 empresas productoras de tilapia. Actualmente hay 32.	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X		X
	OCP3.3	Al 2022, el 25% de la producción de tilapia de la provincia será para la exportación.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
OLP4		Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la provincia de 46,592 a 150,000 para el 2030														
	OCP4.1	Para el 2021, crear nuevas rutas turísticas de carácter vivencial y ecológico para incrementar el número de arribos de turistas extranjeros de 3,050 a 10,000.	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X
	OCP4.2	Al 2020 el Gran Pajatén y Parque Nacional Río Abiseo se encontrarán entre los cinco destinos turísticos más visitados del Perú.	X	X	X	X	X	X				X	X	X		X
	OCP4.3	A partir del 2018, fomentar cada 2 años la inversión de 2 grandes cadenas de hoteles nacionales y extranjeras. Actualmente no se cuenta con este servicio en la provincia.	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X
	OCP4.4	Del 2021 a 2025, duplicar el periodo promedio a 4 y 3 días de permanencia de los turistas extranjeros y nacionales. Actualmente se encuentran en 2 y 1.6 días respectivamente.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X
	OCP4.5	Para el 2021, crear alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales y extranjeras para promocionar y colocar paquetes turísticos orientados al turismo ecológico vivencial de la provincia. Actualmente no existen.	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X
OLP5		Incrementar el IDH de la provincia de 0.41 a 0.74 para el 2030.														
	OCP5.1	Para el 2020, crear un proyecto a través de obras por impuestos para el mejoramiento del sistema de agua y saneamiento de las capitales de distrito. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X
	OCP5.2	Cada cuatro años a partir del 2018, mejorar la infraestructura e inmobiliarios de 10 colegios a través de obras por impuestos. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	OCP5.3	Del 2021 al 2024, las empresas internacionales especializadas en medicina alternativa crearán dos postas médicas en cada distrito.	X	X	X	X	X		X	X			X	X		X
OLP6		Incrementar el acceso de los hogares al servicio de agua en 10 puntos porcentuales al 2030. Actualmente es de 65.4%.														
	OCP6.1	Adjudicar al 2021 02 proyectos de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada en el distrito de Juanjuí, actualmente no se tiene ninguno.	X	X	X	X	X		X	X			X	X		X
	OCP6.2	Cada tres años, a partir del 2018, adjudicar 01 proyecto de agua y desagüe mediante Asociaciones Publico Privada para los distritos de Pajarillo, Huicungo, Pachiza y Campanilla.	X	X	X	X	X		X	X			X	X		X

Tabla 32

Políticas de la Provincia de Mariscal Cáceres

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
	Comunicación transparente e íntegra entre los interesados de las estrategias	Ejecución de proyectos con pleno respeto al medioambiente	Búsqueda del estado del arte en los proyectos	Asegurar la rentabilidad de la ejecución de estrategias a nivel público y privado, a través de la optimización de costos	Cumplimiento de compromisos en todo nivel para el fomento de inversión y financiamiento	Brindar mejor calidad de vida a la población	Mejorar el nivel competitivo de la provincia, capacitación local y atracción de talento	Fomento de la innovación, investigación y desarrollo	Identificar mecanismo de control y monitoreo	Asegurar y mejorar la biodiversidad amazónica
Estrategias retenidas										
FO1	Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la amazonia y atractivos turísticos de la provincia.	X		X	X	X				X
FO3	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas que permitan el acceso y salida hacia las carreteras principales de la región.	X	X	X	X	X			X	
FO8	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	X	X	X	X	X				X
FO9	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo orgánico de productos para la exportación en comercio justo.	X	X	X	X	X				X
FA1	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico atractivo para el turismo y de protección de las áreas ecológicas sensibles.		X			X	X	X	X	
FA2	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas en base a I+D	X	X	X	X	X			X	
FA3	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realzar los atractivos turísticos de la provincia.	X					X	X		
FA5	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de nuevos productos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	X	X	X		X				
FA6	Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para crear institutos donde se impartan carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia, de esta manera se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	X		X	X					
DO3	Impulsar la infraestructura turística, hoteles y restaurantes que permitan albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	X	X	X	X	X	X			X
DO4	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través de Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.		X			X	X	X		X
DO5	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo de la provincia a través del GORESAM.	X	X			X	X			X
DA1	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	X	X	X	X	X	X		X	X
DA5	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategias de contingencia										
FO7	Implementar el desarrollo de la cadena productiva y comercializadora de tilapia a través de entidades privadas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO11	Monitorear los cultivos mediante alta tecnología.	X	X	X			X	X	X	
FO12	Mejorar la tecnología de los servicios turísticos y de la producción agrícola a través del acceso a Internet.	X	X	X		X			X	
DO7	Crear circuitos turísticos vivenciales que permitan a los turistas promover a la provincia de Mariscal Cáceres como uno de los sitios recomendados dentro del Perú a través de Internet.	X	X	X	X	X			X	X
DO9	Implementar empresas de servicio de transporte para acceder a los sitios turísticos.	X	X	X	X	X	X		X	X



Por una parte, entre las principales funciones de la Gerencia de Comercio y Turismo, resaltan las siguientes: (a) promocionar la venta de productos que la provincia produce, tanto a nivel interno como externo; (b) dar facilidades a los productores para asistir a ferias, (c) colaborar en la búsqueda de compradores, entre otros. Desde el punto de vista del turismo, la principal función será la de promocionar los atractivos turísticos de la provincia y liderar toda la infraestructura requerida.

Por otra parte, entre las principales funciones de la Gerencia de Promoción e Inversión Privada, destacan las siguientes: (a) dar las facilidades para fomentar la inversión privada, (b) simplificar procesos, (c) eliminar barreras, y (d) dar las garantías necesarias para la tranquilidad de los inversionistas, tanto locales como internacionales. De esta forma, la estructura organizacional cambiaría, tal como se muestra en la Figura 9.

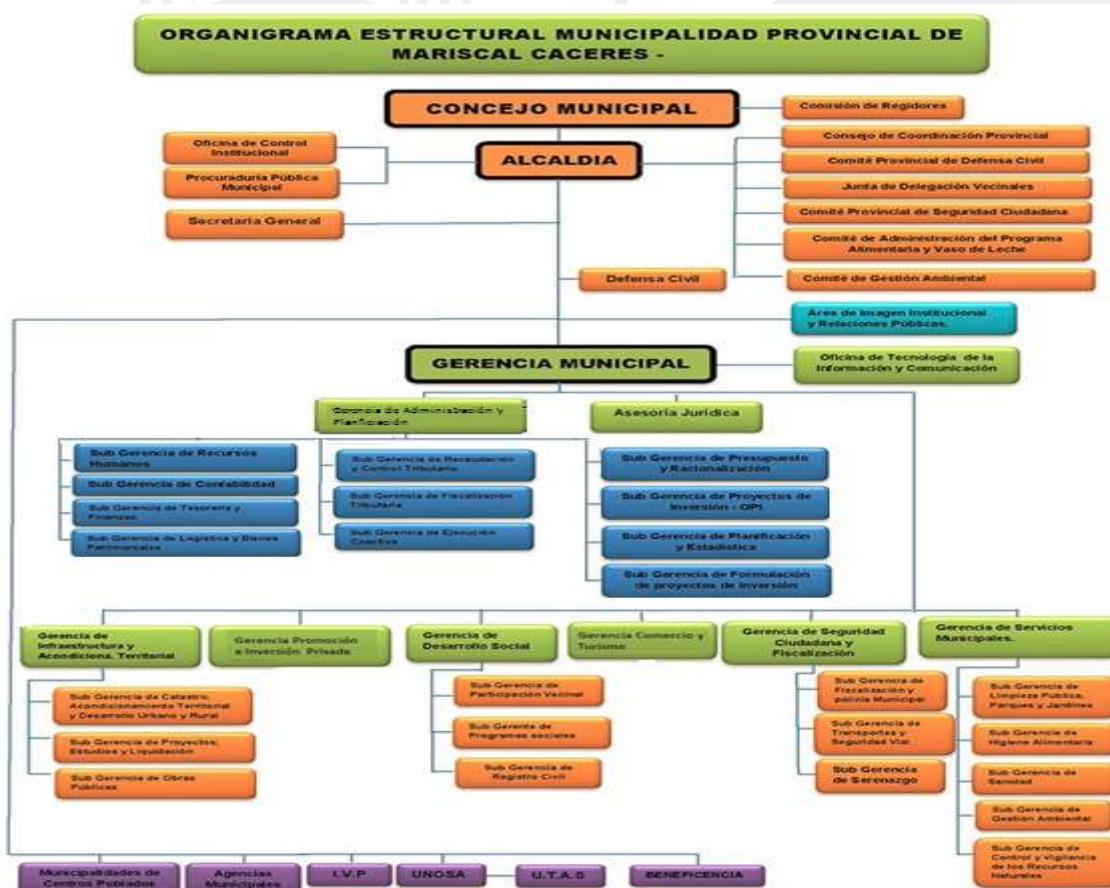


Figura 9. Organigrama propuesto para la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, es importante tomar consciencia acerca del cambio climático, que está afectando a diversas partes del mundo. En particular, la provincia de Mariscal Cáceres, por estar ubicada en la Selva, posee una biodiversidad muy variada que debe ser protegida. Por ello, los OCP que se han descrito tienen injerencia en los aspectos ecológicos y de responsabilidad social. Para ello se debe tomar consciencia de que cualquier decisión que se tome va a influir en el entorno de la provincia. Por esta razón, se debe analizar los siguientes lineamientos:

Impacto social. Todos los OCP están alineados con el desarrollo de las comunidades y poblados de la provincia. Por ejemplo, el desarrollo del turismo fomenta la creación de más puestos de trabajo, con ello las empresas generan más ingresos y pueden formalizarse para cumplir con los tributos y a la vez dar unas mejoras a los trabajadores en cuanto a salario y beneficios sociales, ya que son ellos los que hacen la empresa. Todos estos OCP que se tienen están de acuerdo con la protección del medio ambiente y de las comunidades aledañas, ya que no se permitirá que estas sean dañadas o alteradas. Más aun cuando nos referimos a las nuevas rutas turísticas que se abrirán para el desarrollo de la zona.

Medio ambiente y ecología. Es importante mantener las fuentes naturales que se tienen en la provincia, ya que estas ayudarán a fomentar un turismo ecológico en pro del medio ambiente. Además, se requiere tener empresas internacionales interesadas en fomentar la investigación y desarrollo en plantas medicinales. Por este motivo, es necesario implementar leyes que conserven la naturaleza, pero a la vez que fomenten el desarrollo de estas actividades.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para la puesta en marcha del plan estratégico, es primordial contar con un capital humano idóneo acorde con los requerimientos, en todos los niveles de jerarquías, para llevar

acabo las estrategias hacia el logro de los objetivos de corto y largo plazo, que permitirán alcanzar la visión anhelada, desde el personal operativo hasta los directivos. Para tal efecto, es necesario enfocarse en desarrollar una educación de alta calidad y accesible para los pobladores de la provincia de Mariscal Cáceres, desde la educación básica hasta la educación técnica y superior. De esta forma, podrán desempeñar eficientemente el puesto asignado y elevar su calidad de vida para obtener mayores oportunidades de crecimiento.

Asimismo, es de vital importancia, en este aspecto, contar con un liderazgo calificado y representativo, que pueda motivar a las personas, a conseguir su compromiso para ejecutarlas de las estrategias y asumirlas como suyas, puesto que lograr implementarlas traerá progreso y bienestar para toda la provincia. Para ello, es importante capacitar a los ejecutivos y directivos de la provincia en habilidades directivas. Con ello, se asegurará que el planeamiento no pierda el rumbo.

Otro punto que debe ser considerado en este aspecto es la capacitación y tecnificación de las pequeñas y microempresas dedicadas a los principales sectores de la economía de la provincia en cuanto a procesos, desarrollo de la cadena productiva y gestión empresarial. Todo ello debe tomar en cuenta el respeto por el medio ambiente y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

7.7 Gestión del Cambio

Para la obtención de los OLP y, por ende, de la visión que se tiene para la provincia de Mariscal Cáceres, se requiere la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los OCP, lo cual generará cambios dentro de la provincia. Estos cambios, que se requieren para alcanzar la visión deseada, deben ser aceptados e interiorizados por todos los *stakeholders*, ya que ellos son los principales afectados. Así mismo, los cambios deben ser comunicados por los líderes de la provincia y gestionados de la mejor forma para su desarrollo económico y social.

Para realizar la gestión del cambio, se requieren realizar diferentes acciones: (a) plantear la estrategia de cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo directo facultado, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar la visión del cambio, (f) usar tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (g) usar permanentemente referencias, (h) tercerizar cuando sea posible, ya que es una oportunidad inmejorable para aligerar a la organización; (i) planear resultados y crear éxitos tempranos, (j) consolidar mejoramientos y producir más cambios, y (k) institucionalizar los nuevos enfoques (D'Alessio, 2015). Es decir, todas estas acciones ayudarán a realizar la gestión del cambio en la provincia de Mariscal Cáceres.

Dentro de la provincia, se está planteando proyectar diferentes OCP. En cada uno de estos, se establece el sentido de urgencia para desarrollarlos en el menor tiempo posible. Por ejemplo, la construcción de la carretera de Mariscal Cáceres a Trujillo constituye una oportunidad para lograr el progreso económico de la provincia. Para llevar a cabo estas iniciativas, se debe tener a un representante que lidere el cambio; en principio, este debería ser el alcalde de turno de la provincia, quien debe de rodearse de personal capacitado para realizar estas obras para el bien de la provincia.

El líder debe presentar la visión y las estrategias para comunicarlas y alcanzarlas utilizando diversos medios de comunicación y/o tecnologías de información, como el Internet. De esta manera, los grupos de interés se sentirán identificados con los cambios y/o proyectos que se van a realizar en pro del desarrollo de la provincia. Estos OCP, una vez alcanzados, deben ser comunicados como parte de la gestión del cambio. De esta manera, se logrará la aceptación de estos grupos sobre el cambio de cultura, de las organizaciones y de la sociedad.

7.8 Conclusiones

En base a los OLP, han sido determinados 22 OCP, los cuales son necesarios para desarrollar las actividades y estrategias que se requerirán para alcanzar los OLP. Así mismo

se han determinado las políticas que definen los límites del accionar de los responsables de la implementación de estrategias, alineadas con los siguientes valores: (a) integridad y honestidad, (b) responsabilidad social, (c) mejora de la calidad de vida de la población, y (d) respeto y tolerancia hacia los demás.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo, se va desarrollar la evaluación estratégica, la cual permitirá evaluar y controlar todas las actividades que se han planteado durante el proceso estratégico. Para ello, se desarrollará el Tablero de Control Balanceado, en el cual se medirán los indicadores que serán controlados para evitar cualquier desviación de los factores internos. Además, facilita permanecer estar atentos a cualquier cambio que se produzca en los factores externos.

8.1. Perspectivas de Control

Para medir y comparar, se debe atender las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje interno se orientan hacia las personas; por lo tanto, estas están relacionadas con la calidad de vida, las mejoras en la salud, la educación, los aumentos de salarios, entre otros elementos relevantes.

8.1.2. Procesos

En la Tabla 33 se indican los procesos que la provincia de Mariscal Cáceres deberá tener en consideración para ser excelentes y suministrar productos útiles para la sociedad.

8.1.3. Clientes

Desde esta perspectiva, lo objetivos que se traza la provincia de Mariscal Cáceres se enfocan en entregar productos con valor a los clientes. Estos productos contribuirán con una mejor calidad de vida y satisfacción.

8.1.4 Financiera

Desde la perspectiva financiera, se analizan los objetivos que tienen impacto más directo en la mejora de los indicadores financieros de rentabilidad para la provincia. Tal como se muestra en la Tabla 33, estos objetivos se relacionan con el incremento de las exportaciones, de la inversión privada y de la capacidad productiva.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Acciones	Responsables
Perspectiva Financiera					
OCP1.4	Para el 2029, cuadruplicar las exportaciones de los productos derivados del cacao. Actualmente, se tiene un volumen de 1,692 t.	Reporte del volumen de exportaciones de derivados de cacao	t/mes	Mejorar las rutas de acopio y de envío a la exportación. Fortalecer centros de acopio.	GOESAM y Gerencia de Promoción de la Inversión
OCP2.4	Implementar la inversión de empresas nacionales y/o internacionales al doble hacia el 2021 en productos derivados de cacao. Actualmente, hay dos empresas que realizan productos derivados.	Número de empresas productoras de derivados de cacao	Número de empresas	Sacar ordenanzas municipales flexibilizando la inversión.	GOESAM y Gerencia de Promoción de la Inversión
OCP3.1	Incrementar a 100 piscigranjas en el 2020 para el cultivo de tilapia. Actualmente existen 45.	Número de piscigranjas en la provincias	Número de piscigranjas	Dar facilidades y beneficios de pagos de arbitrios a la creación de nuevas piscigranjas.	GOESAM y Gerencia de Promoción de la Inversión
Perspectiva Cliente					
OCP1.2	Para el 2023, se construirá una carretera asfaltada hacia la ciudad de Trujillo para desarrollar el comercio y las exportaciones. Actualmente, se tiene solo la carretera Fernando Belaunde Terry.	Reporte mensual de ejecución de obra	km/mes	Desarrollar el diseño del proyecto de la carretera Provincia de Mariscal Cáceres-Trujillo. Licitar la construcción de la carretera Provincia de Mariscal Cáceres-Trujillo. Gestionar la infraestructura vial a través de concesiones. Impulsar la negociación de convenios internacionales con los países que importan cacao.	GOESAM y la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres
OCP1.4	A partir del 2020, aumentar en 80% las exportaciones de los productos derivados del cacao. Actualmente se tiene un volumen de 1,692 t.	Número de países de destino de las exportaciones de cacao	Número de países	Participar en ferias internacionales de cacao y chocolate para dar a conocer la calidad del cacao de la provincia.	GOESAM y PRODUCE
OCP1.5	Para el 2025, habilitar el aeropuerto de Juanjuí para vuelos comerciales y flujo de mercaderías para exportación e importación. Actualmente es de uso militar y de emergencias.	Reporte mensual de ejecución de obra	m ² construidos/mes	Realizar el plan de proyecto. Licitar la construcción. Seguimiento y control de obra.	GOESAM / MTC
OCP2.2	Duplicar, al 2021, la creación de empresas productoras de cacao. Actualmente hay dos empresas grandes y 12 empresas medias productoras de cacao.	Número de empresas productoras de cacao	Número de empresas	Promover cursos de gestión de empresas dirigido a emprendedores en la producción de cacao. Incentivar la formalización de empresas informales. Implementar empresas acuicultoras exportadoras.	Gerencia de desarrollo económico local y turismo
OCP3.3	Al 2022, el 25% de la producción de tilapia de la provincia será para la exportación.	Porcentaje de exportaciones de tilapia de la provincia	Porcentaje	Participar en ferias internacionales de acuicultura con el fin de promocionar el producto tilapia peruana.	GOESAM, Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres
OCP4.2	Al 2020, el Gran Pajatén y el Parque Nacional Río Abiseo se encuentren entre los cinco destinos turísticos más visitados del Perú.	Ranking de destinos turísticos	Puesto ocupado	Construcción de vías de acceso hacia el Gran Pajatén y Parque Nacional Abiseo. Implementar servicios turísticos en el Gran Pajatén y en el Parque Nacional Abiseo. Incentivar la visita de turistas, a través de publicidad nacional e internacional y redes sociales. Promocionar los atractivos turísticos de la provincia de Mariscal Cáceres en ferias internacionales de turismo.	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Turismo, Gerencia de Infraestructura y Acondicionamiento Territorial y Gerencia del Medio Ambiente de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y PROMPERÚ
OCP4.3	A partir del 2018, fomentar cada 2 años la inversión de 2 grandes cadenas de hoteles nacionales y extranjeras. Actualmente no se cuenta con este servicio en la provincia.	Número de empresas pertenecientes a cadenas hoteleras nacionales y extranjeras que operan en la provincia	Número de hoteles	Dar facilidades a las empresas hoteleras de grandes cadenas en la apertura y puesta en operación de sus filiales en la provincia. Implementar estándares de calidad de servicios hoteleros.	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Turismo de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres y PROMPERÚ
OCP4.4	Del 2021 al 2025, duplicar el periodo promedio a 4 y 3 días de permanencia de los turistas extranjeros y nacionales. Actualmente se encuentran en 2 y 1.6 días respectivamente.	Días de permanencia de turistas extranjeros y nacionales	Días	Promocionar paquetes turísticos de 3 a 4 días. Realizar convenios con hoteles para que realicen programas de membresía que ofrezcan 1 noche gratis a partir de una reserva de tres días.	Gerencia de Desarrollo Económico Local y Turismo de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres
OCP5.1	Para el 2020, crear un proyecto a través de obras por impuestos para el mejoramiento del sistema de agua y saneamiento de las capitales de distrito. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	Cantidad de obras por impuestos	Número de proyectos/año	Realizar el plan de proyecto. Licitar la construcción. Realizar el seguimiento y control de obra.	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, GOESAM
OCP5.2	Cada cuatro años, a partir del 2018, mejorar la infraestructura e inmobiliarios de 10 colegios a través de obras por impuestos. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	Cantidad de obras por impuestos	Número de proyectos/año	Realizar el plan de proyecto. Licitar la construcción. Realizar el seguimiento y control de obra.	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, GOESAM
OCP5.3	Del 2021 al 2024, las empresas internacionales especializadas en medicina alternativa crearán dos postas médicas en cada distrito.	Cantidad de postas	Número de postas/año	Realizar análisis de factibilidad del área de influencia. Dar facilidades municipales para la construcción de postas.	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP2.1	Desde el 2022 incrementar las áreas de cultivo de cacao orgánico anualmente en 15% hasta llegar a 105,000 ha para el 2025.	Número de km ² generados para el cultivo de cacao		Mantener contacto con clientes potenciales para primer cultivo. Venta de producción en comercio justo.	GOESAM Cooperativas de cacao.
Perspectiva de Procesos					
OCP1.1	Para el 2021, realizar convenios con empresas extranjeras para desarrollar la industria y comercialización de plantas medicinales. Actualmente no se tiene en la provincia.	Números de empresas locales y nacionales Número de productos derivados de plantas medicinales	Cantidad Cantidad	Participación y organización de eventos nacionales e internacionales con empresas relacionadas a la industria de plantas medicinales.	GOESAM, SENASA y la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres
OCP2.1	Desde el 2022 incrementar las áreas de cultivo de cacao orgánico anualmente en 15% hasta llegar a 105,000 ha para el 2025.	Número de capacitaciones por año a los agricultores Crecimiento en km ² por año	Cantidad km ² /año	Alianza con empresas cacaoteras e institutos técnicos de la región para la capacitación a la agricultores. Reunión con organismos desconcentrados del MINAGRI para el impulso de proyectos al gobierno central	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Instituto Tecnológico de la Producción, MINAGRI.
OCP2.2	Duplicar, al 2021, la creación de empresas productoras de cacao. Actualmente hay dos empresas grandes y 12 empresas medias productoras de cacao.	Número de empresas creadas por año	Cantidad	Acuerdos con la SUNARP que agilicen la creación de empresas en el menor Asesoría en elaboración de proyectos de inversión a la población	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, GOESAM y los organismos desconcentrados de la SUNARP.
OCP2.3	Impulsar, del 2025 al 20283, la plantación de cacao en todos los distritos. Actualmente gran parte se ubican en los distritos de Huicungo y Pachiza.	Número de empresas creadas por distrito	Cantidad	Convenciones con alcaldes distritales.	Alcaldes distritales
OCP3.2	A partir del 2019 aumentar anualmente 12 empresas productoras de tilapia. Actualmente hay 32.	Cantidad producción semestral por distrito Cantidad de empresas creadas anualmente Número de circuitos turísticos por año	t Porcentaje Cantidad/año	Fomentar la reunión con el FONDEPES y IIAP para brindar apoyo y capacitación a la población para la creación de empresas productoras de tilapia.	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, FONDEPES e IIAP.
OCP4.1	Para el 2021, crear nuevas rutas turísticas de carácter vivencial y ecológico para incrementar el número de arribos de turistas extranjeros de 3,050 a 10,000.	Número de empresas de empresas de turismo creadas	Cantidad	Reuniones con el Ministerio de Cultura para la definición de circuitos turísticos y el uso de nuevas tecnologías para la conservación de la Amazonía.	Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, Ministerio de Cultura.
OCP4.5	Para el 2021, crear alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales y extranjeras para promocionar y colocar paquetes turísticos orientados al turismo ecológico vivencial de la provincia. Actualmente no existen.	Número de empresas de turismo local y nacional	Cantidad	Reunión con el MINCETUR para el fomento de turismo en la región.	MINCETUR
OCP6.1	Adjudicar al 2021 02 proyectos de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada en el distrito de Juanjuí, actualmente no se tiene ninguno.	Número de proyectos	Cantidad	Reunión con los Ministerios de Vivienda y Economía para el fomento de proyectos.	Ministerio de Vivienda y Municipalidad
OCP6.2	Cada tres años, a partir del 2018, adjudicar 01 proyecto de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada para los distritos de Pajatillo, Huicungo, Pachiza y Campanilla.	Número de proyectos	Cantidad	Reunión con los Ministerios de Vivienda y Economía para el fomento de proyectos.	Ministerio de Vivienda y Municipalidad

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado para la provincia de Mariscal Cáceres se presentó en la Tabla 33. En este se muestran los objetivos de corto plazo, agrupados según el impacto más directamente relacionado con las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard (BSC)*.

8.3 Conclusiones

Mediante el BSC se ordenan los objetivos de corto plazo en función de la mayor relación con las cuatro perspectivas que presenta el tablero. Una vez agrupadas, se han identificado las unidades de medida, las acciones y los responsables con el fin de poder lograr los objetivos planteados. La claridad al identificar las variables de medida y control es la clave para poder realizar un seguimiento adecuado y efectivo de las acciones y sus resultados, cuya finalidad es poder lograr los objetivos planteados.



Capítulo IX: Competitividad de Mariscal Cáceres

En el siguiente capítulo, se evaluará la competitividad de la provincia de Mariscal Cáceres a través de indicadores locales tal como el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), elaborado por CENTRUM Católica (2016). Además, se identificará la posibilidad de incursión dentro de un clúster.

9.1 Análisis Competitivo de Mariscal Cáceres

La región San Martín se encuentra en el puesto 18 de 26, según el *ranking* publicado en el ICRP 2016. Este índice está conformado por cinco pilares: (a) económico, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas (CENTRUM Católica, 2016). Asimismo, el principal impacto en contra para la posición actual fue la caída de la asignación de recursos a la región por parte del gobierno central, bajo nivel de gasto de dichos recursos y la disminución del nivel de justicia que se imparte en la región. Otros aspectos que afectaron negativamente, aunque en menor medida, han sido la disminución en su capacidad de un crecimiento sostenible, su integración al mundo a través de la exportación y la capacidad de generar empleo.

A ello se agrega que mantiene bajo su nivel de generación de energía, construcción de redes viales e infraestructura de turismo. Además, no se ha mejorado en los factores relacionados con las personas, tales como el nivel educativo, la formación laboral y los servicios de salud adecuada. Sin embargo, se experimentó un notable crecimiento respecto al pilar empresarial, lo que implicó la mejora del ambiente de negocio de la región, las habilidades gerenciales de las organización, el fomento de la innovación dentro de las organizaciones y la generación de empresas (CENTRUM Católica, 2016).

Cabe añadir que la provincia de Mariscal Cáceres no es ajena a los factores que definen los pilares de la región San Martín. Por ello, el análisis de la competitividad de la

provincia, en función de los principales factores y variables que afectaron negativamente o positivamente a la región, será lo más cercano a la realidad.

Condiciones de los factores. Al 2012, la PEA ocupada representaba el 39% del total de la población de la provincia. En este conjunto, el 63.6% está cubierto por (a) las actividades agrícolas, trabajo calificado agropecuario y pesquero, y (b) los trabajos de obreros, servicios y comercio en general. A nivel de infraestructura, se cuenta con la carretera Fernando Belaunde Terry para conectar Juanjuí con otras provincias y regiones, y la malla vial 3, la cual permite interconectar provincias de la región incluyendo Mariscal Cáceres. Al 2016, el MTC desplegó la RDNFO, con lo cual permitió el acceso a Internet a por lo menos las capitales de la provincia. Asimismo, el IDH de Mariscal Cáceres, al 2012, mejoró en tres posiciones con respecto a los años anteriores. De acuerdo con este ranking, a nivel de IDH, se posicionó en el puesto 69 con un puntaje de 0.41 en relación con la medición anterior, en la cual se obtuvo el puesto 72 con un IDH de 0.58.

Condiciones de la demanda. Al 2012, el mercado laboral de la provincia de Mariscal Cáceres contaba con 30,783 personas en edad de trabajar entre 15 a 65 años, lo que corresponde el 60.5% de la población total. De este conjunto, 20,376 personas conforman la PEA, por lo que un 20% del total de la población que era apta para trabajar no aportaba a la economía de la provincia (Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2012). Además, la población no tiene acceso a la educación superior técnica, y las pocas instituciones que existen no cuentan con carreras afines a las principales actividades de la provincia, con lo cual se tiene trabajadores formados inadecuadamente.

Estrategia, estructura y rivalidad. En la región San Martín, el cultivo de cacao es muy intenso desde la siembra, mantenimiento, cosecha y exportación, especialmente en el valle del Huallaga, que cubre la provincia de Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota. Por ejemplo, la empresa ACOPAGRO cuenta con 2,000 asociados. De igual forma, se puede

observar que la producción de maíz duro y el arroz cáscara se ha incrementado en los últimos años. En este contexto, la producción de plátano es el principal producto agrícola que produce esta región.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Mariscal Cáceres

Considerando lo expuesto en el análisis FODA antes elaborado, las ventajas competitivas se enfocan en aquello que marca o puede marcar un diferencial con respecto a las provincias cercanas. Entre estas ventajas competitivas, se identifican las siguientes: (a) capacidad en los terrenos para cultivar diversas variedades de frutas y cereales, por ejemplo el cacao y el plátano; (b) cuenta con varios atractivos turísticos, entre los cuales el más importante es el complejo arqueológico el Gran Pajatén; (c) la producción acuícola de tilapia a gran escala, con respecto a la cual la provincia se encuentra en la segunda región de mayor producción de tilapia en el país, y (d) la capacidad para implementar cultivos a escala de especies medicinales y exóticas propias de la Amazonía.

Estas ventajas competitivas muestran a la provincia como una zona con mucho potencial para desarrollar proyectos en el agro, en el turismo y en la acuicultura. Esto genera aspectos diferenciales como: (a) producción en gran parte del año, (b) capacidad de incorporar amplias zonas de cultivos y generar producción a escala, y (c) explotar atractivos turísticos desde una óptica diferente, más vivencial y con ofertas que complementen la experiencia de conocer zonas arqueológicas. Con ello, se indica que, si bien hay aspectos competitivos para implementar y fortalecer aspectos diferenciales, es necesario realizar inversiones a fin de hacerlos más concretos y visibles. Con ello, se podrá lograr el desarrollo para la provincia. Asimismo, será posible mejorar la calidad de vida de los habitantes.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Mariscal Cáceres

Dentro de la provincia, se considera cinco clústeres que permitirán el desarrollo de la economía hacia su modernización. De acuerdo con ello, se mencionan los siguientes:

- Clúster del cacao: Se debe a que es una de las principales actividades agrícolas que se desarrollan en la provincia. Además, cuenta con un potencial para realizar diferentes productos a base del cacao para la exportación, lo cual permite que se creen diferentes empresas y actividades en torno a este producto no solo con la exportación de la materia prima, sino con la exportación de productos con valor agregado.
- Clúster del plátano: Es otro de los productos agrícolas que más destaca en la producción dentro de la provincia. Se puede realizar la comercialización y/o crear productos derivados que ayuden a generar mayor comercio entre las provincias. Los productos que se pueden comercializar con valor agregado son las hojuelas de plátano frito, la creación de betún con las cascaras de plátano, la comercialización de plátanos en el mercado local, entre otros.
- Clúster del turismo: Este es un clúster que tiene mayor potencial, debido a que cuenta con el complejo arqueológico el Gran Pajatén y el parque nacional del río Abiseo, además de las nuevas rutas que se creará para el turismo ecológico y vivencial. Con esto, se desarrollará la creación de hoteles, hostales, restaurantes, agencias de turismo, transporte de turistas, etc. Para ello, se debe contar con la participación constante del GORESAM en la promoción de los centros turísticos de la provincia.
- Clúster gastronómico: El Perú es reconocido internacionalmente por su gastronomía. Del mismo modo, en la provincia de Mariscal Cáceres también existe alto potencial para aprovechar la variedad de platos típicos de la provincia que se le elaboran con los productos exóticos propios de esta.
- Clúster de acuicultores: Este clúster es posible, puesto que se desarrolla la producción de tilapia en la provincia. Este producto puede desarrollarse de

diferentes formas con valor agregado para la exportación. Además, cubre la demanda del mercado interno.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En este sentido, los clústeres antes analizados podrían asegurar el logro de la competitividad de la provincia. Ello es posible si es que se resuelve todo aquello que impida que puedan desarrollarse libremente, por ejemplo, la mejora de (a) las vías de transporte, (b) la tecnificación de sus procesos, (c) la infraestructura y la calidad de servicio en el caso del turismo, entre otros. En la Tabla 34, se detalla los principales aspectos estratégicos identificados de los potenciales clústeres.

Tabla 34

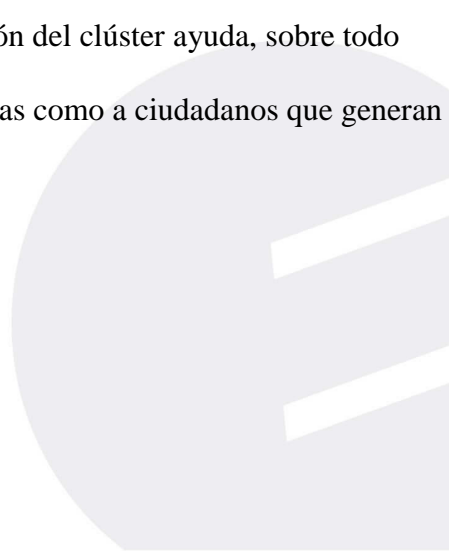
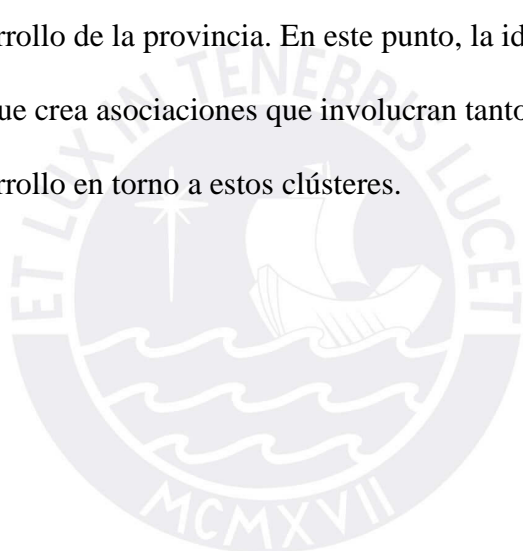
Aspectos Estratégicos por Clúster

Clúster	Temas estratégicos
Cacao	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura vial deficiente Falta de desarrollo tecnológico Falta I+D para el desarrollo de nuevos productos Explotación sostenible del recurso natural Planes de prevención contra desastres naturales y efectos de cambio climático
Plátano	<ul style="list-style-type: none"> Falta I+D para el desarrollo de nuevos productos Infraestructura vial deficiente Planes de prevención contra desastres naturales y efectos de cambio climático Falta I+D para el desarrollo de nuevos productos Falta tecnificar sus procesos
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura hotelera deficiente Baja calidad de servicio Infraestructura vial deficiente Falta implementación de nuevas rutas de acceso a lugares turísticos No cuentan con estándares de calidad en el servicio Impacto en las comunidades nativas aledañas Falta I+D para el desarrollo de nuevos productos Planes de prevención contra desastres naturales y efectos de cambio climático
Acuícola	<ul style="list-style-type: none"> Falta I+D para el desarrollo de nuevos productos Falta tecnificar sus procesos Infraestructura vial deficiente Explotación sostenible del recurso natural Promover el desarrollo de la acuicultura en las comunidades nativas
Gastronómico	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con estándares de calidad en el servicio Falta conocimientos en gestión empresarial de las asociaciones Oferta de alimentos limitada Establecer protocolos de higiene y desinfección

9.5 Conclusiones

La provincia de Mariscal Cáceres muestra un potencial interesante para propiciar el desarrollo económico social, soportado en las ventajas diferenciales que posee, por ejemplo, los atractivos turísticos, entre los que destaca el Gran Pajatén, y las grandes superficies que se pueden incorporar a la agricultura y generar economías de escala del cacao. Finalmente, la producción de tilapia en la región San Martín, que es importante en el país, es también una ventaja que la provincia puede aprovechar para desarrollar varias granjas y convertirse en el principal productor de esta especie.

Para aprovechar la competitividad, es necesario no solo identificar las ventajas, sino también crear o desarrollar las condiciones para poder explotarla, concretarla y lograr el desarrollo de la provincia. En este punto, la identificación del clúster ayuda, sobre todo porque crea asociaciones que involucran tanto a empresas como a ciudadanos que generan su desarrollo en torno a estos clústeres.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se muestra el Plan Estratégico Integral de la Provincia de Mariscal Cáceres. En este, se visualiza de manera concreta y amplía la visión, los objetivos de largo plazo y las estrategias que permitirán alcanzar las posición competitiva hacia el 2030.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral ayudará a tener una visión integral del plan estratégico. Asimismo, permite controlar el proceso estratégico, el cual se detalla en la Tabla 35.

10.2 Conclusiones Finales

La provincia de Mariscal Cáceres cuenta con la mayor extensión territorial de la región San Martín, cuyo sector educación está en un proceso evolutivo, y cuya cadena productiva de sus productos potenciales no cuenta con el apoyo de las autoridades competentes para su explotación. Asimismo, a pesar de que se caracteriza por su baja tecnificación agrícola, es una de las que más aportan a la producción total de la región. Además, la ganadería y la pesquería no han sido explotadas adecuadamente a pesar de contar con recursos para ello. Finalmente, otro sector a explotar como el turismo, cuenta con deficiencias en cuanto a su infraestructura y servicios.

Cabe indicar que existe una mediana competencia entre las provincias de la región San Martín, así como con otras regiones en los mismos sectores industriales. No obstante, ninguno presenta una ventaja diferenciada. Del mismo modo, se ha detectado que estas provincias tienen deficiencias similares.

Las fortalezas de la provincia permiten desarrollar el potencial turístico, agrícola y pesquero. Esto se debe a que cuenta con amplios recursos naturales que pueden ser aprovechados para proyectos de agricultura, ecoturismo, acuícola (especialmente en tilapia), y atractivos turísticos como el Gran Pajatén y el parque nacional río Abiseo. Sin embargo, la

Tabla 35

Plan Estratégico Integral (PEI)

Misión		Visión						Valores	
		La provincia de Mariscal Cáceres, al año 2030, se ubicará entre las 5 principales provincias del Perú en producción agrícola, turística y pesquera, convirtiéndolas en motores de crecimiento y fuente de ingresos para la provincia, a fin de lograr un desarrollo económico que permita mejorar la calidad de vida y brindar mejores oportunidades de crecimiento para sus pobladores.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales	
1. Aumentar la actividad económica		Incrementar el PBI de la provincia de Mariscal Cáceres de S/. 1,325 millones a S/. 3,000 millones al año 2030.	Incrementar la producción de cacao de 10,251 t a 40,000 t para el año 2030.	Incrementar la producción nacional de tilapia de 58.52 t a 234 t, tanto para el mercado interno como externo para el año 2030.	Incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la provincia de Mariscal Cáceres de 46,592 a 150,000 para el año 2030.	Incrementar el IDH de la provincia de Mariscal Cáceres de 0.41 a 0.74 para el año 2030.	Incrementar el acceso de los hogares al servicio de agua en 10 puntos porcentuales al 2030. Actualmente es de 65.4%.	1 Influencia de terceras partes	1. Integridad y honestidad
2. Atraer inversión privada								2 Lazos y pasados	
3. Mejorar la integración y comunicación entre los pueblos								3 Contrabalance de los intereses	2. Responsabilidad social
4. Educación								4 Conservación de los enemigos Políticos	
Estrategias									
FO1	Crear circuitos turísticos, basados en la biodiversidad de la Amazonía y en los atractivos turísticos de la provincia.	X			X			P2, P4, P5, P6 y P10	3. Desarrollo humano
FO3	Construir carreteras hacia zonas productivas y turísticas, que permitan el acceso y salida hacia las principales carreteras de la región.	X			X	X		P2, P3, P4, P5, P6 y P9	
FO8	Crear una cadena productiva que desarrolle y/o genere negocios desde la etapa de cultivo hasta el producto terminado para exportación.	X	X			X	X	P1, P2, P4, P5, P6 y P10	4. Solidaridad
FO9	Implementar cooperativas agrícolas para el cultivo de productos orgánicos, los cuales serán exportados a través del comercio justo.	X	X			X	X	P1, P2, P4, P5, P6 y P10	5. Satisfacción al ciudadano
FA1	Desarrollar una oferta eco-turística sustentada en un plan urbanístico, que sea atractivo para el turismo y que brinde protección a las áreas ecológicas sensibles.	X		X	X		X	P3, P6, P7, P8 y P9	6. Respeto y tolerancia
FA2	Diversificar la oferta exportadora agroindustrial enfocada en especies medicinales y exóticas, y con base en I+D.	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P9	
FA3	Impulsar el desarrollo de proyectos de infraestructura turística a corto plazo para realizar los atractivos turísticos de la provincia.	X			X	X		P1, P7 y P8	
FA5	Impulsar la investigación y desarrollo para la producción de alimentos en base a tilapia mediante tecnologías de vanguardia, y así fomentar la apertura hacia nuevos mercados.	X		X				P1, P3, P5 y P6	
FA6	Crear alianzas estratégicas con PRODUCE para fundar institutos donde se imparta carreras afines a los sectores económicos potenciales de la provincia; de esa manera, se impulsará la investigación y desarrollo de productos en los diferentes sectores.	X	X	X		X		P1,P3 y P4	
DO3	Impulsar la infraestructura turística (hoteles y restaurantes) que permita albergar a más cantidad de turistas nacionales y extranjeros.	X			X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6,P7 y P10	
DO4	Implementar campañas de promoción de los sitios turísticos de la provincia a través de Internet para generar demanda de hoteles y servicios afines.	X			X			P2,P5,P7,P8 y P10	
DO5	Crear accesos que faciliten la llegada hacia las zonas turísticas para generar un polo de desarrollo para la provincia a través del GORESAM.	X			X	X	X	P1,P2,P5,P6 y P10	
DA1	Mejorar las vías de acceso y desarrollar proyectos de construcción e implementación de servicios turísticos.	X			X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6,P7,P9 y P10	
DA5	Crear un centro de investigación impulsado por empresas u organismos extranjeros para la agricultura y medicina alternativa.	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6,P7,P8,P9 y P10	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva Financiera		Para el 2021, realizar convenios con empresas extranjeras para desarrollar la industria y comercialización de plantas medicinales. Actualmente no se tiene en la provincia.	Al 2022 incrementar las áreas de cultivo de cacao orgánico anualmente el 15% hasta llegar a 105,000 ha para el 2025.	Incrementar a 100 piscigranjas en el 2020 para el cultivo de tilapia. Actualmente existen 45.	Para el 2021, crear nuevas rutas turísticas de carácter vivencial y ecológico para incrementar el número de arribos de turistas extranjeros de 3,050 a 6,000.	Para el 2020, crear un proyecto a través de obras por impuestos para el mejoramiento del sistema de agua y saneamiento de las capitales de distrito. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	Adjudicar al 2021 02 proyectos de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada en el distrito de Juanjuí, actualmente no se tiene ninguno.	1 Perspectiva financiera	Cuidar el medio ambiente, por medio del uso de tecnologías para la sostenibilidad de la actividad agroindustrial.
2 Perspectiva del Cliente		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	2 Perspectiva del cliente	Respetar y cumplir con las leyes y/o normas nacionales y extranjeras que se establecen para la comercialización y exportación de productos.
3 Perspectiva Interna		Para el 2023, se construirá una carretera asfaltada hacia la ciudad de Trujillo para desarrollar el comercio y las exportaciones. Actualmente se tiene solo la carretera Fernando Belaunde Terry.	Duplicar, al 2021, la creación de empresas productoras de cacao. Actualmente hay dos empresas grandes y 12 empresas medias productoras de cacao.	A partir del 2019 aumentar anualmente 12 empresas productoras de tilapia. Actualmente hay 32.	Al 2020, el Gran Pajatén y Parque Nacional Río Abiseo se encontrarán entre los cinco destinos turísticos más visitados del Perú.	Cada cuatro años, a partir del 2018, mejorar la infraestructura e inmobiliarios de 10 colegios a través de obras por impuestos. Actualmente no se ha desarrollado obras por impuestos en la provincia.	Cada tres años, a partir del 2018, adjudicar 01 proyecto de agua y desagüe mediante Asociaciones Público Privada para los distritos de Pajarillo, Huicungo, Pachiza y Campanilla.	3 Perspectiva interna	Suministrar productos y servicios de calidad.
4 Aprendizaje de la Organización		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3		4 Aprendizaje de la organización	Promover el desarrollo de las comunidades con la generación de empleo digno y mejoras en la educación y salud.
		Para el 2027, aumentar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas de la provincia en un 30%. Actualmente se tiene un 16% de acceso.	Impulsar, del 2025 al 20283, la plantación de cacao en todos los distritos. Actualmente, gran parte se ubican en los distritos de Huicungo y Pachiza.	Al 2022, el 25% de la producción de tilapia de la provincia será para la exportación.	A partir del 2018, fomentar cada 2 años la inversión de 2 grandes cadenas de hoteles nacionales y extranjeras. Actualmente, no se cuenta con este servicio en la provincia.	Del 2021 al 2024, las empresas internacionales especializadas en medicina alternativa crearán dos postas médicas en cada distrito.			Rechazar cualquier tipo de discriminación y corrupción.
		OCP1.4	OCP2.4		OCP4.4				Brindar información transparente y oportuna sobre los productos.
		A partir del 2020, aumentar en 80% las exportaciones de los productos derivados del cacao. Actualmente se tiene un volumen de 1,692 t.	Implementar la inversión de empresas nacionales y/o internacionales al doble hacia el 2021 en productos derivados del cacao. Actualmente hay dos empresas que realizan productos derivados.		Del 2021 al 2025, duplicar el periodo promedio a 4 y 3 días de permanencia de los turistas extranjeros y nacionales. Actualmente se encuentran en 2 y 1.6 días respectivamente.				
		OCP1.5			OCP4.5				
		Para el 2025, habilitar el aeropuerto de Juanjuí para vuelos comerciales y flujo de mercaderías para exportación e importación. Actualmente es de uso militar y de emergencias.			Para el 2021, crear alianzas estratégicas con agencias de viajes nacionales y extranjeras para promocionar y colocar paquetes turísticos orientados al turismo ecológico-vivencial de la provincia. Actualmente no existen.				

Recursos
Estructura Organizacional
Planes Operacionales

deficiente educación, la fuerza laboral poco calificada, la escasa infraestructura hotelera y la falta de servicios relacionados son aspectos por mejorar en la provincia.

Sobre la base del análisis interno y externo de la competitividad que presenta la provincia, y a partir de la visión elaborada para el año 2030, se ha planteado objetivos a largo plazo. Uno de los principales es incrementar el PBI a S/. 3,000 millones. A fin de alcanzar estos objetivos, se impulsarán las actividades de turismo, la producción de cacao y la producción de tilapia.

Además, Mariscal Cáceres cuenta con recursos agrícolas variados que pueden desarrollarse a través de diversas estrategias. Cabe resaltar que el sector agricultura es el motor de crecimiento de la provincia. Por ello, tener estrategias enfocadas en esta actividad permitirá a la provincia mejorar su productividad y, por ende, ser más competitiva. Para alcanzar todos los objetivos planteados, las estrategias se enfocarán en ser intensivas para el sector turismo y pesquero, representado por los acuicultores de tilapia. Ambos sectores poseen potencial para asegurar las ventajas competitivas a largo plazo. Asimismo, si se compara las estrategias retenidas con otras provincias cercanas o con potencial similar, se observa que, en cuanto al turismo, la infraestructura es clave en el desarrollo, así como las iniciativas de productividad, mejoramiento tecnológico y de conocimiento del sector agrario.

Por otro lado, se plantea un tablero de control a fin de ordenar los objetivos de corto plazo en función de la mayor relación con las cuatro perspectivas: (a) finanzas, (b) clientes, (c) interna y (d) organización. Es importante tener claridad para identificar las variables de medida y control para poder realizar un seguimiento adecuado y efectivo de las acciones planteadas.

La provincia de Mariscal Cáceres muestra un potencial interesante para propiciar el desarrollo económico social, soportado en sus ventajas diferenciales. Algunas de estas son los atractivos turísticos, entre los que destaca el Gran Pajatén. Otra de las ventajas son las

grandes superficies que se pueden incorporar a la agricultura para generar economías de escala del cacao.

En definitiva, con el fin de aprovechar las ventajas competitivas, es necesario no solo identificarlas sino también desarrollar las condiciones para poder explotárselas. En este aspecto, la identificación de clúster ayuda. Ello ocurre en la medida de que se crean asociaciones que involucran tanto a las empresas como a los ciudadanos, que van generando su desarrollo en torno a estos clústeres.

10.3 Recomendaciones Finales

El presente planeamiento estratégico tiene como finalidad ser entregado a las autoridades de la provincia de Mariscal Cáceres para su implementación y desarrollo. Este contiene las pautas para el desarrollo económico y social de la provincia, y de sus pobladores. Esto se desarrollará a partir de la mejora de la calidad de vida y solventará las expectativas de un crecimiento sostenido de la provincia en el futuro.

El análisis estratégico de la provincia de Mariscal Cáceres muestra el potencial y traza una visión hacia el 2030 que busca no solo aprovechar las ventajas competitivas, sino también crear condiciones para transformar las actividades económicas en la provincia. Asimismo, esta debe priorizar aspectos como mejoras en infraestructura y condiciones para fomentar la inversión privada, vitales para iniciar el desarrollo del turismo y la agricultura. Otro aspecto importante que debe desarrollarse es la mejora de las capacidades de la población, pero que esté alineada con el desarrollo económico. Asimismo, es importante fomentar la elevación de la capacidad técnica de la población fundamentalmente en el agro.

Con respecto a la actividad turística, uno de los aspectos fundamentales consiste en relanzar las ofertas turísticas, pero enfocándolas como ofertas de experiencia turística. Con ello, es posible ampliar la oferta más allá del monumento o de la zona. Además, existen otras actividades económicas no priorizadas en este documento, que, una vez conseguidos los

objetivos, podrían repotenciarse, tales como la investigación en medicinas naturales o la gastronomía como foco de turismo.

Todas las estrategias y objetivos, a fin de que logren realizarse, deben ser impulsadas por las autoridades para que adquieran seriedad y compromiso. Asimismo, dado que la visión es al 2030, esto excede la administración actual y probablemente incluya cinco administraciones más. Por esta razón, las estrategias y acciones planteadas en este documento deben mantenerse al margen del cambio de administración. Sería recomendable que se firme al respecto una especie de acuerdo con todas las fuerzas políticas de la provincia.

10.4 Futuro de Mariscal Cáceres

La implementación del plan estratégico propuesto busca orientar a la provincia hacia una situación competitiva a través del incremento de la productividad en el entorno económico, social y medioambiental para el bienestar de la población. Para ello, se consideran los recursos adecuados para la realización de las estrategias definidas en el largo plazo. En la Tabla 36, se puede apreciar los aspectos que diferencian la situación actual de la futura.

Tabla 36

Situación Actual y Situación Futura

Detalle	Situación actual	Situación futura (2030)
PBI real	S/. 1,325 millones	S/. 3,000 millones
Producción de cacao	10,251 t	40,000 t
Producción de tilapia	58.52 t	234 t
Demanda de turistas nacionales y extranjero	46,592 turistas	150,000 turistas
Índice de desarrollo humano (IDH)	0.41	0.74

Con esta situación futura, se pretende obtener un mayor dinamismo de la actividad económica, lo cual generará mayores puestos de trabajo, y hará que la economía de la provincia de Mariscal Cáceres crezca para el bienestar de su población. Asimismo, se logrará

una mejor perspectiva de vida para las generaciones futuras. De este modo, será posible generar las condiciones suficientes para el desarrollo sostenible, lo cual implica el cuidado del medio ambiente que rodea a la provincia.



Referencias

- A fines de agosto iniciarán expedición al Gran Pajatén. (2017, 14 de agosto). *PEHCBM Noticias*. Recuperado de <http://www.pehcbm.gob.pe/frmnoticias.aspx?id=591>
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *Acuerdo de promoción comercial Perú-EEUU*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78
- Advierten que río Huallaga está cerca de nivel crítico de inundación (2016, 02 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/san-martin/advierten-que-rio-huallaga-esta-cerca-de-nivel-critico-de-inundacion-noticia-934869>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (s.f.). *Las APP en el Perú*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=2&jer=5902&sec=22>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2017a, 03 de agosto). Proinversión otorga asistencia técnica a Colombia en implementación de obras por impuestos. *Nota de Prensa*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3863
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2017b, 11 de agosto). Presentan 27 proyectos de inversión en Expoamazónica 2017. *Notas de Prensa*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3889
- América Economía. (2014). *Las mayores empresas del Perú: Minería*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/mineria/>

- Asia Pacific Economic Cooperation. (2016). *Geografía y clima*. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/geografia-y-clima/>
- Banco Agropecuario. (2016). *Servicios financieros para el Perú rural: San Martín*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc2016/desayuno_san_martin_tarapoto.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2009). *Informe económico y social: Región Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012). *Informe económico y social: Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015a). *Memoria anual 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Informe económico y social: Región Huánuco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de inflación diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017, 09 de marzo). Resumen informativo semanal N° 10. *Publicaciones BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-10-2017.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo & Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *La economía del cambio climático en el Perú*. Lima, Perú: Forma e Imagen.
- Banco Mundial. (2017a). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2013&start=1996&view=chart>
- Banco Mundial. (2017b). *Perú: Programa general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bueno, P., Cachay, P., Durán, A., & Leyva C. (2015). *Planeamiento estratégico del cacao en la región San Martín – Perú* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia 2021*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad regional en el Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2013, octubre). Construyen moderno puente en Pachiza (región San Martín) para dinamizar comercio del cacao. *DEVIDA*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2013/10/construyen-moderno-puente-en-pachiza-region-san-martin-para-dinamizar-comercio-del-cacao/>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2014, abril). San Martín pierde un millón 75 mil hectáreas de bosque a causa de la deforestación. *DEVIDA*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2014/04/san-martin-pierde-un-millon-75-mil-hectareas-de-bosque-a-causa-de-la-deforestacion/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNTCI 2006-2021*. Lima, Perú: Autor.

- Constitución Política del Perú. (1993). Título II. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Artículo 43. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Datosmacro. (2014). *El IDH se eleva en Perú*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/idh/peru>
- Datosmacro. (2016). *La percepción de corrupción crece en Perú*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Durán, L. A. (2011). Régimen del I.G.V. en la Amazonía peruana: Alcance de la aplicación de beneficios luego de la vigencia de las Leyes 29647 y 29661. *Foro Jurídico*, (12), 264-276.
- Escala, J., Farro, E., Maradiegue, R., & Yi, D. (2007). *Plan estratégico para la producción y comercialización de tilapias*. Lima, Perú: Colección Gerencia al Día.
- Exportación de Tilapia alcanzó cifra récord (2015, 02 de abril). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/02-04-2015/exportacion-de-tilapia-alcanzo-cifra-record>
- Fondo Monetario Internacional. (2017, 16 de enero). El cambiante panorama de la economía mundial. *Al Dia*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero. (2016). *Fondepes realiza actividad de difusión y capacitación de servicios y productos acuícolas en Tarapoto*. Recuperado de <http://www.fondepes.gob.pe/index.php/the-joomla-project-3/319-fondepes-realiza-feria-de-servicios-y-productos-acuicolas-en-tarapoto>
- García-Vega, E. (2011, enero-abril). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *GCG: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141.

- García, J. (2013). La situación del narcotráfico en la región San Martín. En *Amenazas de la seguridad: El narcotráfico* (Documento 14). Lima, Perú: IDEI/PUCP.
- Global Firepower. (2016). *South American countries ranked by military strength ranking*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>
- Gobierno Regional de San Martín. (2004). *Plan de competitividad regional*. Recuperado de http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/fe60fcc2e91a1c488292dd519810e0e5/PRODES___Plan_de_Competitividad_San_Mart_n___Preliminar.doc
- Gobierno Regional de San Martín. (2005). *Las potencialidades y limitaciones del departamento de San Martín*. Moyobamba, Perú: SIAR San Martín.
- Gobierno Regional de San Martín. (2007). *Anuario geográfico del departamento de San Martín*. Recuperado de http://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/ANUARIO_GEOGRAFICO.pdf
- Gobierno Regional de San Martín. (2008). *Plan estratégico sectorial regional agrario 2009-2015*. Tarapoto, Perú: Dirección Regional de Agricultura San Martín.
- Gobierno Regional de San Martín. (2013). *Mapa político administrativo de la provincia de Mariscal Cáceres*. Recuperado de <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/mapas/mapa-politico-administrativo-provincia-mariscal-caceres>
- Gobierno Regional de San Martín. (2017). *Diagnóstico de sistemas agroforestales con cacao en las provincias de Huicungo y Pachiza, provincia Mariscal Cáceres*. San Martín, Perú: ProAmbiente.
- Indicador Compuesto de Actividad Económica. (2016). *San Martín*. Recuperado de http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_11_3t_2016_-_san_martin-vf.pdf

- Inforegión. (2015, 22 de noviembre). Instalan módulos de cacao y cítricos con riego tecnificado en Mariscal Cáceres. *Inforegión.pe*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/213914/instalan-modulos-de-cacao-y-citricos-con-riego-tecnificado-en-mariscal-caceres/>
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Gran Pajatén. (2012). *Estudio de mercado laboral, local y regional 2012-2015*. San Martín, Perú: Autor.
- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2008). *Interpretando el futuro. Plan estratégico del IIAP 2009-2018*. Iquitos, Perú: Autor.
- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2009). *Evaluación económica de la piscicultura en Loreto. Estudio de casos: Piscigranjas eje carretera Iquitos-Nauta* (Serie Avances Económicos N° 12). Iquitos, Perú: Autor.
- Instituto Geofísico del Perú. (2017). *Juanjuí*. Recuperado de <http://www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/juanjuui.html>
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. (s.f.). *INIAP ha desarrollado nuevas tecnologías para la multiplicación masiva de plantas*. Recuperado de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=376:iniap-ha-desarrollado-nuevas-tecnologias-para-la-multiplicacion-masiva-de-plantas-clonales-de-cacao&catid=97&Itemid=208
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda* (Sistema de consulta de cuadros estadísticos). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *San Martín: Compendio estadístico 2010*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/1ibro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos. Población en situación de pobreza extrema, según ámbitos geográficos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Pobreza y gasto social*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015e). *Población que accede a Internet*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Sistema de información regional para la toma de decisiones - SIRTOD*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Latinobarómetro. (2016). *Informe Latinobarómetro 2016*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/latNewsShowMore.jsp?evYEAR=2016&evMONTH=-1>
- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

- Loayza, N. V. (2016, junio). La productividad como clave del crecimiento y desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista de Estudios Económicos*, 31, 9-28.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través el cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Matta, R. (2011, julio-diciembre). Posibilidades y límites del desarrollo en el patrimonio inmaterial. El caso de la cocina peruana. *Apuntes*, 24(2), 196-207.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016, 03 de julio). Amazonas es una región con gran potencial para el cultivo de los berries. *Sierra Exportadora*. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/07/03/amazonas-es-una-region-con-gran-potencial-para-el-cultivo-de-los-berries>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017, 08 de febrero). Agro peruano exportó por casi US\$ 5,800 millones en 2016. *Noticias Minagri*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/18518-agro-peruano-exporto-por-casi-us-5-800-millones-en-2016>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Reporte mensual de exportaciones, mayo 2015*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Mayo_2015.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Encuesta mensual de establecimientos de hospedaje*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Reporte estadístico de turismo septiembre 2016*. Lima, Perú: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía.

- Ministerio de Cultura. (2016, 12 de julio). Una nueva era para la arqueología se abre en el Perú con el uso de la tecnología LIDAR en el estudio de Machu Picchu y el Gran Pajatén. *Noticias del Sector*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/comunicacion/noticia/una-nueva-era-para-la-arqueologia-se-abre-en-el-peru-con-el-uso-de-la>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Presupuesto institucional modificado (PIM) de inversiones*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/migl/municipalidades_pmm_pi/PIM_31082016_meta22_33_41_45.pdf
- Ministerio de Energía y Minas. (2017). *Producción minera metálica por principales productos*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=7812
- Ministerio de la Producción. (2009). *Plan nacional de desarrollo acuícola*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/acuicultura/ds001-2010-produce.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Anuario estadístico pesquero y acuícola*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-pesca-2015.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015, agosto). San Martín: Camino al desarrollo. *Suplemento Transportes*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/San-Martin.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Puentes ejecutados por Provías nacional 2012-2016*. Recuperado de http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Ayuda_Memoria_Por_Departamento/2016/Marzo/Puentes/San%20Martin.pdf

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2010). *Plan de desarrollo concertado 2010*.

Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2012). *Plan estratégico institucional 2011-*

2014. Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2016a). *Plan operativo institucional - 2016*.

Juanjuí, Perú: Gerencia de Planificación y Presupuesto.

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2016b). *Presupuesto institucional de*

apertura PIA-2017. Juanjuí, Perú: Oficina de Secretaría Nacional.

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2017a). *Manual de organizaciones y*

funciones 2017. Recuperado de

http://www.munijuanjui.gob.pe/pdf/Documentos_de_Gestion_2017/MOF_2017.pdf

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. (2017b). *Organigrama*. Recuperado de

<http://www.munijuanjui.gob.pe/organigrama.html>

Nielsen, (2016, 31 de agosto). Perú ocupa el primer lugar en confianza del consumidor en

Latinoamérica. *Insights News*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Peru-ocupa-el-primer-lugar-en-confianza-del-consumidor-en-Latinoamerica.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2006).

Tecnología de la acuicultura. En *Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO (en línea)*. Italia, Roma. Recuperado de

<http://www.fao.org/fishery/technology/aquaculture/es>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2016, 15 de agosto). Índice mundial de

innovación 2016: Suiza, Suecia, Reino Unido, EE.UU., Finlandia y Singapur, en cabeza; China en el pelotón de los 25 primeros. *Comunicados de Prensa OMPI*.

Recuperado de http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html

Pérez, C. A. (2017, 28 de junio). San Martín: Recuperan 348 ha de bosques. *Expreso*.

Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/actualidad/san-martin-recuperan-348-ha-bosques/>

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

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

Perú es el segundo productor mundial de cocaína, según las Naciones Unidas (2016, 13 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/peru-segundo-productor-mundial-cocaina-segun-naciones-unidas-2165380>

Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021 (2016, 05 de noviembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/mincetur-peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-2173992>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Medio ambiente y energía*.

Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/overview.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe sobre desarrollo humano (IDH) Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: Autor.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Medio ambiente y energía*.

Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/overview.html>

Rengifo, E., & Cerruti, T. (2000). *Plantas medicinales de la Amazonía peruana: Estudio de su uso y cultivo*. Iquitos, Perú: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

- Schwab, K. (Ed.). (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Scott, G., Donovan J., & Higuchi A. (2016). Cost, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: An exploratory assessment. *Costos y Agronegocios*, 11(4), 324-358.
- Se pierden 230 mil hectáreas de bosque en San Martín (2012, 22 de setiembre). *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/se-pierden-230-mil-hectareas-bosque-san-martin-2043327>
- Sifuentes, E., Albújar, E., Contreras, S., León, C., Moreyra, J. C., Santa María, J. (2016). *Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015*. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf
- Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias. (2017). Producción agrícola. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Acuerdo comercial Perú Colombia de 23.10.93*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informai/aicapcgen.htm>
- Tello, B., Machaca, I., Heredia, R., & Carrión Y. (2016). Calidad en las empresas del sector de servicios de hospedaje de la Región San Martín – Perú (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Transferencias de canon y regalías en Amazonas, Lambayeque y San Martín no llegan ni a S/. 1 por habitante (2014, 01 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/transferencias-canon-y-regalias-amazonas-lambayeque-y-san-martin-no-llega-ni-s-1-habitante-2093328>

Triveño, G. (2017, 20 de marzo). La reconstrucción no puede fallar [Publicación en un blog].

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/prosperoperu/2017/03/la-reconstruccion-no-puede-fallar.html>

Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-que-obtuvo-peru-noticia-1787404>

World Economic Forum. (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017*.

Ginebra, Suiza: Autor.



Lista de Acrónimos

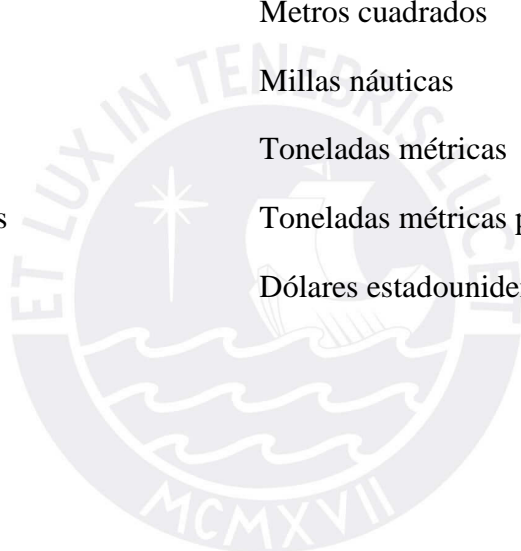
ACOPAGRO	Cooperativa Agraria Cacaotera
AGROBANCO	Banco Agropecuario
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation
APP	Asociaciones Públicos Privadas
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
CIF	Cost, Insurance and Freight
COMEX	Comercio Exterior del Perú
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DGSEP	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMI	Fondo Monetario Internacional
FONCOMUN	Fondo de Compensación Municipal
FONDEPES	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero
FUNDAVI	Fundación Amazonia Viva
GFP	Global Fire Power
GORESAM	Gobierno Regional de San Martín
ICRP	Índice de Competitividad Regional del Perú
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IGP	Instituto Geofísico del Perú

IGV	Impuesto General a las Ventas
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
IPM	Impuesto de Promoción Municipal
IMARPE	Instituto del Mar del Perú
INC	Instituto Nacional de Cultura
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
INIAP	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
IR	Impuesto a la Renta
ISC	Impuesto Selectivo al Consumo
ITP	Instituto Tecnológico de la Producción
I + D	Investigación y Desarrollo.
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINEN	Ministerio de Energía y Minas
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OSINERGMIN	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
OSIPTEL	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones
OSITRAN	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
ONG	Organismo No Gubernamental
PANTBC	Programa de Alimentación y Nutrición para el Paciente Ambulatorio con Tuberculosis y Familia
PBI	Producto Bruto Interno.

PEA	Población Económicamente Activa
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PIR DAIS	Plan de Impacto Rápido de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
PISA	Programme for International Student Assesment
PNCTI	Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
RDNFO	Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica
REE	Revista de Estudios Económicos
RSO	Responsabilidad Social Organizacional
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VRAEM	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
WEF	World Economic Forum

Lista de Abreviaturas y Símbolos

cabz	Cabeza
d.C.	después de Cristo
ha	Hectárea
hab/km ²	Habitantes por kilómetro cuadrado
km/mes	Kilómetros por mes
km ²	Kilómetros cuadrados
km ² /año	Kilómetros cuadrados por año
m.s.n.m	Metros sobre el nivel del mar
mm	Milímetros
m ²	Metros cuadrados
mn	Millas náuticas
t	Toneladas métricas
t/mes	Toneladas métricas por mes
US\$	Dólares estadounidenses



Lista de Acrónimos de la Metodología del Curso

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.
BSC	Balanced Scorecard
FCE	Factores Críticos de Éxito
MBCG	Matriz Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MEPCS	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos
MFODA	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
MGE	Matriz Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna – Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales
MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MPC	Matriz Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt.
OCP	Objetivo de Corto Plazo.
OLP	Objetivo de Largo Plazo.
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas

Apéndice: Entrevista al Alcalde de la Provincia de Mariscal Cáceres

Nombre: Sr. José Pérez Silva

Fecha: 14 de agosto de 2017

Hora: 2:30pm

Buenas tardes, Sr. Alcalde, soy Heidi Navarrete, alumna del programa MBA Gerencial 93 de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, estamos realizando un Planeamiento Estratégico para la provincia Mariscal Cáceres con el fin de repotenciar y sacar adelante a la provincia. Para ello requiero unos minutos de su tiempo para hacerle unas preguntas, que nos ayudaran con el estudio que estamos realizando.

1. La provincia posee gran potencial en cuanto a agricultura, acuicultura y turismo, por lo que queremos saber ¿Qué problemas tienen para desarrollar dichas actividades económicas en la provincia? ¿Falta infraestructura, carreteras? ¿telecomunicaciones? ¿Mano de obra calificada? ¿Incentivos tributarios? ¿Recursos naturales?
—Nuestra provincia es netamente agrícola, y en este sector no tenemos inconvenientes más que en los tramos de las vías principales para sacar los productos de la provincia al mercado nacional, como por ejemplo la Carretera Fernando Belaunde Terry que no llega a estar del todo asfaltada, en el tramo de Pizana a Tingo María, lo que ayudaría a llegar de forma más rápida a la ciudad de Lima beneficiando no sólo al sector agrícola sino a todos los sectores que desarrolla la provincia, pero es un tema que lo está viendo el gobierno central con el gobierno regional. Lo que nosotros estamos haciendo en este sector, es apoyar a los agricultores de naranjas que tienen tierras de cultivo sin título, los estamos ayudando con esta regularización. En cuanto a mejoras en los procesos, tecnificación de riego, etc., realizamos capacitaciones junto al gobierno regional

de la mano con el MINAGRI, entre otros entes competentes. Con respecto al Turismo, nuestra provincia tiene grandes atractivos turísticos como la Cataratas del Breo, el Gran Pajatén y el Parque Nacional Abiseo, como lo más importantes, sin embargo, no se cuenta con el presupuesto suficiente para mejorar los servicios turísticos.

2. Uno de nuestros objetivos es justamente repotenciar el sector turismo, hacer que la demanda de turistas se triplique al 2030, para ello tenemos que mejorar la infraestructura de hoteles y servicios turísticos además de reactivar el aeropuerto que esta por el momento abandonado e implementar un terminal terrestre que evite la congestión de buses en el interior de la ciudad de Juanjuí. ¿Quisiera saber si hay algún proyecto con respecto a la reactivación del aeropuerto? ¿Qué acciones está realizando el gobierno local para mejorar estos puntos débiles en cuanto al turismo?

—El proyecto de la reactivación del aeropuerto de Juanjuí se dará el próximo año, hace un par de meses vino el MTC a realizar un estudio de las condiciones del aeropuerto, condiciones de la pista de aterrizaje e infraestructura para poder llevar a cabo el proyecto. Con respecto al terminal terrestre, aún no se ha visto ese tema en el plan urbano. Por otro lado, con respecto a la mejora de los servicios turísticos es nuestra segunda prioridad, por el momento estamos abocados a dar agua potable a los pobladores de la provincia con el bajo presupuesto que tenemos.

3. Quiere decir que ¿el presupuesto asignado a la provincia no ayuda a cumplir con los proyectos que se tienen en cartera para su desarrollo?

—Efectivamente, cada año el presupuesto asignado a la provincia es recortado entre 100,000 y 200,000 soles y nosotros tenemos que tratar de hacer los proyectos que tengan prioridad, como es el caso del agua para la provincia.

4. ¿Qué iniciativas han tomado para superar esas limitaciones en cuanto al turismo?

Como organizar eventos: Ferias gastronómicas, Agroindustriales con el gobierno regional o central.

—Sí, nosotros como los mayores productores de cacao en la región, junto al gobierno regional se crean actividades como el Festival del Cacao, el chocolate y la naranja, para posicionar a la región como el primer productor de cacao de calidad y aroma, conectarse con distintas empresas compradoras entre nacionales y extranjeras en las ruedas de negocios que ahí se imparten, entre otros, esto se realiza entre los meses de junio y julio de cada año; también tenemos la Semana Turística de Mariscal Cáceres que se realiza en el mes de julio con el fin de incentivar el turismo interno e incluye una feria gastronómica, la fiesta de San Juan, entre otros.

5. En cuanto al ámbito empresarial ¿Qué acciones se están desarrollando para fomentar el incremento de la inversión privada? ¿El gobierno provincial tiene control sobre programas como obras por impuestos?

—Las obras por impuestos si se pueden dar, pero en la provincia se cuenta sobre todo con pymes y micro empresas, que no podrían ejecutar grandes obras con sus impuestos.

6. En cuanto a la acuicultura, ¿Existe algún apoyo por parte del gobierno local con los acuicultores?

—Todo lo relacionado con la acuicultura lo ve el IIAP, nosotros no tenemos mayor alcance.

7. La provincia tiene un Plan Estratégico Institucional 2012, que es de donde hemos recopilado información. ¿Existe alguna actualización de dicho documento o se continúa trabajando en base al 2012?

—Sí, se está trabajando en una actualización de todos los planes, están en proceso.

8. ¿Cuentan con asesoramiento técnico para los proyectos de infraestructura? o si tienen apoyo del gobierno central para el asesoramiento y desarrollo de proyectos a nivel regional, provincial y distrital.

—Nosotros tenemos todas las intenciones de realizar proyectos, pero nuestra limitante es el presupuesto, como has podido ver en varias calles de la ciudad estamos solucionando el problema del saneamiento de agua potable.

Esas serian todas las preguntas, espero conversar con usted en otra oportunidad.

Muchas gracias por su tiempo Sr. Alcalde.

—Gracias a usted.



Figura A1. Sr. José Pérez Silva – Alcalde de la provincia de Mariscal Cáceres.