

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



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de El Dorado – Región San
Martín**

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

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

PRESENTADA POR:

María Luisa Salvatierra Zegarra

Silvia Noemí Sacsara Boza

Jesús Sandoval Yrazabal

Lily Milagros Lujan Ayquipa

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Santiago de Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

A nuestros profesores de Centrum Católica, por contribuir en nuestra formación profesional con sus enseñanzas y por compartir sus experiencias con nosotros.

A nuestros padres, por ser quienes guían nuestro camino y son nuestra fuerza para seguir cumpliendo nuestras metas.



Dedicatorias

A Dios, porque en él lo puedo todo.

A mis padres finaditos, Benedicto y María Ignacia, por todo lo que soy, y a mis hermanas, por su comprensión y apoyo.

María Luisa

A mis padres Edilberto y Lourdes, por enseñarme y guiarme siempre a cumplir mis metas y sueños y por su apoyo incondicional.

Silvia

A Dios, por darme fortaleza para lograr mis metas.

A mis padres, por enseñarme que con perseverancia y esfuerzo todo se consigue.

A Jorge, por su apoyo incondicional.

Lily

A mi familia, por su apoyo, comprensión y estímulo constante.

A mi madre, por sus enseñanzas, cariño y por prestarme su tiempo.

A Dios, por darme paciencia y fuerza para seguir adelante.

Jesús

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el plan estratégico para la Provincia de El Dorado, en el cual se empleó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, descrito en el libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, de F. A. D'Alessio (2015), y que sirve como estructura para alcanzar la visión esperada de la provincia. El Dorado presenta aspectos desfavorables, siendo los principales problemas las tierras deforestadas el cual limita el desarrollo de la agricultura y la reducida infraestructura para el turismo.

La presente investigación formula una visión que afronte los retos que tiene El Dorado, en este contexto, se analizaron los factores internos, detectándose cinco fortalezas y seis debilidades. Del mismo modo, se analizaron los factores externos, identificándose siete oportunidades y seis amenazas que inciden desde el externo en la provincia. En función de ambos factores se seleccionan las estrategias, los objetivos de largo y corto plazo, siendo estos últimos medidos a través de indicadores que den a conocer los avances logrados.

Finalmente, cabe precisar que El Dorado debe enfocarse en el desarrollo de las actividades económicas como: (a) agricultura, principalmente de cacao como de café; y (b) el ecoturismo, logrando que El Dorado sea competitivo; teniendo en consideración los objetivos: (a) reducir el área deforestada en la provincia, (b) atraer la inversión tanto en agricultura como en infraestructura, y (c) desarrollar en conjunto el progreso educativo en sus escuelas. De esta manera lograr el desarrollo económico y el bienestar de la población.

Abstract

The present document develops the strategic plan for the El Dorado province from 2012 to 2030. The Sequential Model of the strategic process, described in the book *The Strategic Process: A Management Approach* by F. A. D'Alessio (2015) was used, which served as a map for the elaboration of this work with the end that this province find its future and reach its established vision. El Dorado presents so many adverse aspects but, through a joint work, that situation could be overcome and take advantage of the economic context of the country, by the use of existent regional and local attributes, although it would require several years of work. Thus, it's essential that since now not only authorities but also the most relevant social players have a proposal that contributes with the economic development as well as with the wellness of the population, considering that they are both a priority.

According to the exposed circumstances this investigation shows the establishment of a vision that faces the challenges that will be present not only internally, supported in the identification of strengths and weaknesses, but also externally, identifying opportunities and threats, so that based on this be able to select strategies associated with long and short term objectives, and to measure short term objectives with indicators that allow to know the achieved progress.

Finally, it's important to emphasize that the future of El Dorado must be focused in the development of economic activities such as agriculture of cocoa and coffee as well as tourism, which must be supported on a constant search of competitiveness, considering the objectives to reduce the deforested area in the province as well as to attract investment in agriculture and infrastructure, developed along with the progress in its schools. All this oriented to develop the local economy with the objective to increase the general well-being of the population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación Actual	1
1.1 Situación General.....	1
1.1.1 Sectores económicos de El Dorado.....	5
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales.....	11
3.2 Análisis Competitivo del Perú	12
3.2.1 Condiciones de los factores	14
3.2.2 Condiciones de la demanda	15
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los competidores.....	15
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	17
3.2.5 Influencia del análisis en El Dorado	18
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	19
3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales	20

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras.....	26
3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	42
3.4 La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	44
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.6 Conclusión	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	51
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	51
4.1.1 Administración y gerencia	51
4.1.2 Marketing y ventas.....	53
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura	60
4.1.4 Finanzas	62
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	67
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	70
4.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	74
4.2 Conclusiones.....	76
Capítulo V: Intereses de El Dorado y Objetivos de Largo Plazo	77
5.1 Intereses de El Dorado	77
5.2 Potencial de El Dorado	78
5.2.1 Demográfico	78
5.2.2 Geográfico.....	78
5.2.3 Económico	79
5.2.4 Tecnológico - científico	79
5.2.5 Histórico.....	79

5.2.6 Organizacional - administrativo.....	80
5.2.7 Militar	80
5.3 Principios Cardinales de El Dorado.....	80
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	80
5.3.2 Lazos pasados-presentes	81
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	81
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	82
5.4 Matriz de Intereses de El Dorado.....	82
5.5 Objetivos de Largo Plazo al 2030.....	83
5.6 Conclusiones	84
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	85
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	85
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	87
6.2.1 Estrategias de diversificación concéntrica y conglomerada	90
6.2.2 Diferenciación en calidad	90
6.2.3 Estrategias de integración vertical (hacia adelante).....	91
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	91
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	92
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	93
6.5.1 Estrategias intensivas	93
6.5.2 Estrategias integrales	93
6.5.3 Estrategias de diversificación	94
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	98

6.9 Matriz de Ética (ME)	99
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	100
6.13 Conclusiones	103
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	105
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	108
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	108
7.4 Estructura de El Dorado.....	112
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	112
7.6 Recursos Humanos y Motivación	113
7.7 Gestión del Cambio.....	114
7.5 Conclusiones	115
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	117
8.1 Perspectivas de Control.....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	117
8.3 Conclusiones	120
Capítulo IX: Competitividad de El Dorado	121
9.1 Análisis Competitivo	121
9.1.1 Condiciones de los factores	122
9.1.2 Condiciones de la demanda	123
9.1.3 Sectores afines y auxiliares	123
9.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	124
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas.....	124
9.4 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres	125
9.5 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	126

9.6 Conclusiones	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	127
10.1 Plan Estratégico Integral	127
10.3 Recomendaciones	130
Referencias.....	135
Apéndices.....	135



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Total por Distrito en la Provincia El Dorado</i>	4
Tabla 2 <i>Superficie Sembrada, Según Cultivo Transitorio 2017 - Región San Martín (Ha)</i>	5
Tabla 3 <i>Superficie Sembrada, Según Cultivo Permanente 2017- Región San Martín (Ha)</i>	5
Tabla 4 <i>Matriz de Interés Nacional de Perú (MIN)</i>	13
Tabla 5 <i>Servicio de Infraestructura Turística de San Martín</i>	23
Tabla 6 <i>Exportación FOB, Según Sector Económico: Julio 2017</i>	29
Tabla 7 <i>Exportación Hacia Principales Países - Julio 2017</i>	30
Tabla 8 <i>Principales Productos Tradicionales Exportados: Julio 2017</i>	31
Tabla 9 <i>Principales Productos No Tradicionales Exportados: Julio 2017</i>	31
Tabla 10 <i>Presupuesto Institucional de Apertura-PIA a Nivel Regional y Provincial- 1er Semestre 2017</i>	35
Tabla 11 <i>Población del Departamento San Martín por Provincias 2012 – 2015</i>	37
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	47
Tabla 13 <i>Matriz del Perfil Competitivo de El Dorado (MPC)</i>	48
Tabla 14 <i>Matriz del Perfil Referencial de El Dorado (MPR)</i>	48
Tabla 15 <i>Cantidad y Porcentaje de Instalaciones para el Turismo de la Provincia de El Dorado – Región San Martín</i>	54
Tabla 16 <i>Cantidad y Porcentaje de Datos en Establecimientos de Hospedaje de Temas de Turismo en la Provincia de El Dorado</i>	54
Tabla 17 <i>Superficie Sembrada, según Provincia (Ha)</i>	55
Tabla 18 <i>Superficie Sembrada, según Cultivo Transitorio (Ha)</i>	55
Tabla 19 <i>Superficie Instalada de Cultivos Permanentes, Según Provincia (Ha)</i>	56
Tabla 20 <i>Precio Promedio en Chacra - Cultivos Permanentes (S/X KG) - Periodo Marzo 2017</i>	567

Tabla 21 <i>Superficie Instalada por Provincia Según Cultivo (Ha)</i>	58
Tabla 22 <i>Producción por Provincias Según Cultivo (T)</i>	59
Tabla 23 <i>Porcentaje de Cobertura de Agua Potable 2011 – 2014</i>	62
Tabla 24 <i>Porcentaje de Cobertura de Alcantarillado 2011-2014</i>	62
Tabla 25 <i>Recursos Asignados de la Gestión 2016</i>	63
Tabla 26 <i>Distribución de Recursos de la Municipalidad Provincial de El Dorado</i>	63
Tabla 27 <i>Presupuesto Institucional de Gastos Año Fiscal 2016</i>	64
Tabla 28 <i>Asignación de Recursos Municipalidad Provincial de El Dorado</i>	64
Tabla 29 <i>Ingresos Municipalidad Provincial de El Dorado</i>	65
Tabla 30 <i>Presupuesto Institucional de Gastos Año Fiscal 2017</i>	65
Tabla 31 <i>Presupuesto Municipal de la Provincia de El Dorado -2016</i>	65
Tabla 32 <i>Presupuesto Municipal de la Provincia de El Dorado 2017</i>	66
Tabla 33 <i>Porcentaje de Avance Presupuestal en las Provincias 2017</i>	66
Tabla 34 <i>Porcentaje de Avance Presupuestal de Principales Categorías</i>	667
Tabla 35 <i>Evolución Poblacional de las Provincias del Departamento de San Martín (1972-2007)</i>	68
Tabla 36 <i>Población Total Estimada al 30 de junio, 2011-2012</i>	68
Tabla 37 <i>Nacimientos y Defunciones, 2011-2012</i>	68
Tabla 38 <i>Censo Población del Distrito San José de Sisa (2008-2015)</i>	69
Tabla 39 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	75
Tabla 40 <i>Matriz de Interés Organizacional (MIO)</i>	82
Tabla 41 <i>Matriz FODA de El Dorado</i>	88
Tabla 42 <i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	89
Tabla 43 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	95
Tabla 44 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de El Dorado</i>	96

Tabla 45 <i>Matriz de Rumelt para El Dorado</i>	98
Tabla 46 <i>Matriz de Ética de la Provincia de El Dorado</i>	99
Tabla 47 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de El Dorado</i>	100
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	101
Tabla 49 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de El Dorado</i>	102
Tabla 50 <i>Objetivos de Corto Plazo de El Dorado</i>	106
Tabla 51 <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo de El Dorado</i>	109
Tabla 52 <i>Políticas para Estrategias Retenidas</i>	111
Tabla 53 <i>Tablero de Control Balanceado de El Dorado</i>	118
Tabla 54 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de El Dorado al 2030</i>	131



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de la provincia El Dorado.	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de la región San Martín.....	2
<i>Figura 3.</i> Mapa político administrativo de la provincia de El Dorado.....	4
<i>Figura 4.</i> Incidencia de la pobreza total por departamento	6
<i>Figura 5.</i> Índice de competitividad del Perú y América Latina	14
<i>Figura 6.</i> Porcentajes de ventas en el extranjero 2014-2015.....	18
<i>Figura 7.</i> Evolución del PBI anual (Var. Porcentual).	29
<i>Figura 8.</i> Izq.: Miles de toneladas, der: Millones de dólares. Café grano Perú Exportación..	32
<i>Figura 9.</i> Principales productores de cacao en grano -Año 2015.....	33
<i>Figura 10.</i> Perú, Principales Regiones productoras de cacao en grano en el 2015(TM).	34
<i>Figura 11.</i> Perú, Principales Mercados en la Unión Europea en el 2015(TM).	34
<i>Figura 12.</i> Hogares con Acceso a Internet en el Perú y San Martín, en porcentaje.....	40
<i>Figura 13.</i> Mapa de Circuitos Turísticos de El Dorado.....	44
<i>Figura 14.</i> Organigrama municipal de El Dorado.....	52
<i>Figura 15.</i> Porcentaje por provincia del total de terreno deforestado de la Región San Martín.	60
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria cuenta con acceso a internet en la Región San Martín 2014.	70
<i>Figura 17.</i> Nodos de Core, Agregación y Distribución – Cobertura Universal Norte,	72
<i>Figura 18.</i> Proyecto Cacao y Café – El Dorado.	73
<i>Figura 19.</i> Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	89
<i>Figura 20.</i> Matriz del Boston Consulting (BCG) de El Dorado.....	92
<i>Figura 21.</i> Matriz interna externa.....	92

Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia (GE).....94

Figura 23. Promedios comparados de los niveles de competitividad por cada pilar entre la
Región San Martín y el Perú..... 122



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función a un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización, en este caso una provincia, pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que guiarán a la provincia de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, es la etapa más complicada por su rigurosidad, en ella 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 constante durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, tal como se muestra en la figura 0.

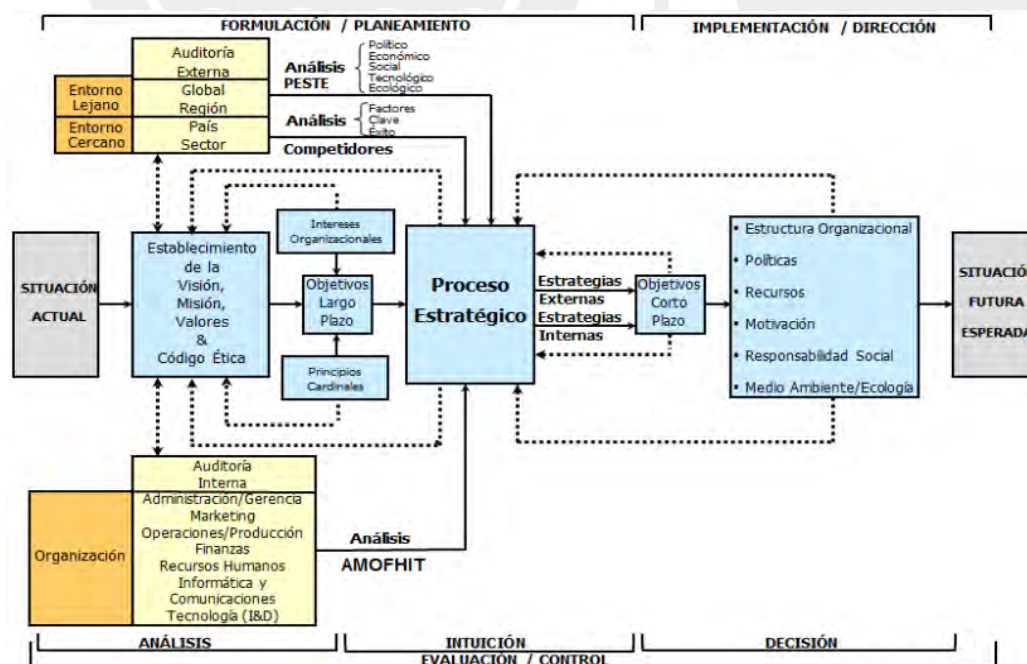


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2013. México D.F.: Pearson.

El modelo inicia 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 y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a ellos, de la cual se desencadenan las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

De esta manera, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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, comprender los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Luego, 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 tal forma 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita conseguir la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe resaltar 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” (D’Alessio, 2013, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se constituyen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación Actual

En este capítulo se presenta la descripción geográfica correspondiente a la provincia de El Dorado (en adelante El Dorado) y la división política que posee. Además, se señalan los diferentes recursos con los que cuenta la provincia así como los diversos avances que se han conseguido. De este modo, es posible definir con mayor precisión el potencial que existe para lograr impulsar la economía local y generar bienestar en la población.

1.1 Situación General

El Dorado se ubica en la región de San Martín, en el Perú a 54 km. desde la ciudad de Tarapoto, como se muestra en la Figura 1, limita por el norte con la provincia de Moyobamba, por el este con la provincia de Lamas y la provincia de Picota, por el sur con la provincia de Bellavista y por el oeste con la provincia de Mariscal Cáceres según iperu.org.

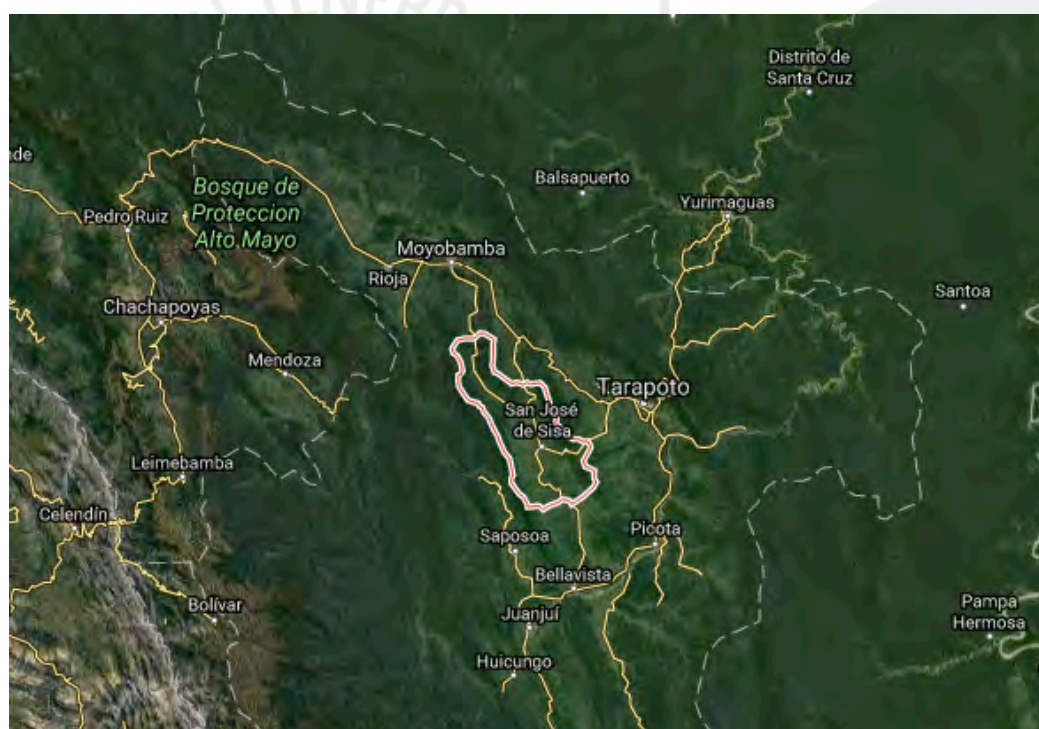


Figura 1. Mapa de la provincia El Dorado.

Tomado del Google Map. Recuperado el 1 de abril de 2017 de <https://www.google.com.pe/maps/place/Provincia+de+El+Dorado/@-7.2847622,-77.1685438,352018m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91b0be652c84efcb:0x4700549e2c5911ca!8m2!3d-6.6154684!4d-76.6964251!6m1!1e1>

Está localizada en el sector septentrional y central del territorio peruano en flanco oriental del relieve andino, ocupando la zona de selva alta con delimitación de áreas de montaña de la Cordillera Azul (sur, sur-este y la denominada “cordillera escalera” en el oeste). Además, tiene una extensión de 1,298.14 kilómetros cuadrados. Por otro lado, en la Figura 2 se muestra que en la región San Martín, según el potencial territorial de Zonificación Ecológica Económica - ZEE y uso actual del territorio, el área de bosque al 2015 conformaba el 66.68%, la deforestación hasta el 2000 era de 19.90% y la deforestación entre el 2001 al 2015 fue 7.71%, mientras que el área no boscosa 4.57%. Igualmente, se observa que la mayor parte de El Dorado es la zona mayor afectada.

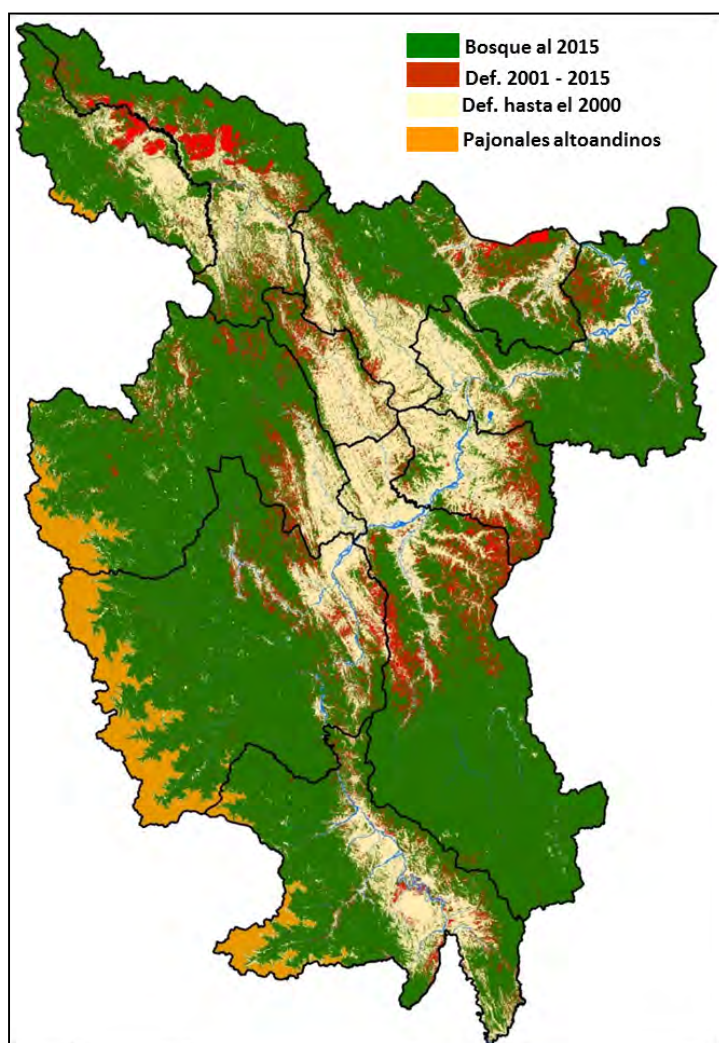


Figura 2. Mapa de la región San Martín.

Fuente: Zonificación Ecológica y Económica de la región San Martín – 2005.

Asimismo, El Dorado forma parte del *Bioma Amazónico*, que es una región que comparten nueve países —Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Guyana, Surinam y la Guayana Francesa— y posee una superficie aproximada de 7.8 millones de kilómetros cuadrados (semejante en tamaño a los Estados Unidos). Este valioso bien público es el resultado de una amalgama de ecosistemas con una amplia riqueza de recursos naturales que son fuente de oxígeno, agua y energía para el sustento de la vida de la biodiversidad en el planeta.

El Dorado está ubicado a 600 m.s.n.m. con un clima semiseco-cálido y una temperatura promedio anual de 25.0°C con una máxima de 38.4°C y una mínima de 12.5°C y humedad relativa de 78.5% siendo la máxima de 80.0 % y la mínima de 77.0%, con una precipitación promedio anual de 1,157 mm, siendo los meses de mayores lluvias desde enero hasta abril, la dirección predominante del viento es al norte con una velocidad promedio anual de 4.9 km. Las variaciones estacionales y el régimen de lluvias modifica el clima de la zona. Entre diciembre y los primeros días de enero, un breve verano con vientos fuertes; de febrero a mayo, lluvias permanentes, conocido como invierno en la zona; de junio a septiembre, verano, variando los demás meses de manera alternativa entre sequías y lluvias, según el iperu.org.

Políticamente, El Dorado está conformado por cinco distritos, de los cuales, cuatro de ellos tienen centros poblados como se puede apreciar en la Figura 3, siendo su capital el distrito de San José de Sisa. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2007), la población censada asciende a 33,638; la densidad poblacional es de 25.9 hab./km² y cuenta con una superficie de 1298.14 km² como muestra la Tabla 1. Sin embargo, la población estimada y proyectada asciende a 40,999 al año 2016.

Tabla 1

Población Total por Distrito en la Provincia El Dorado

Distrito	Superficie (Km ²)	Población	Densidad Pob. (Hab/Km ²)
El Dorado	1 298.14	33 638	26.0
San José de Sisa	299.90	13 220	44.1
Agua Blanca	168.19	2 552	15.2
San Martín	562.67	9 318	16.6
Santa Rosa	243.41	5 934	24.4
Shatoja	24.07	2 614	108.6

Nota. INEI Censos de Población y Vivienda 1993-2007.

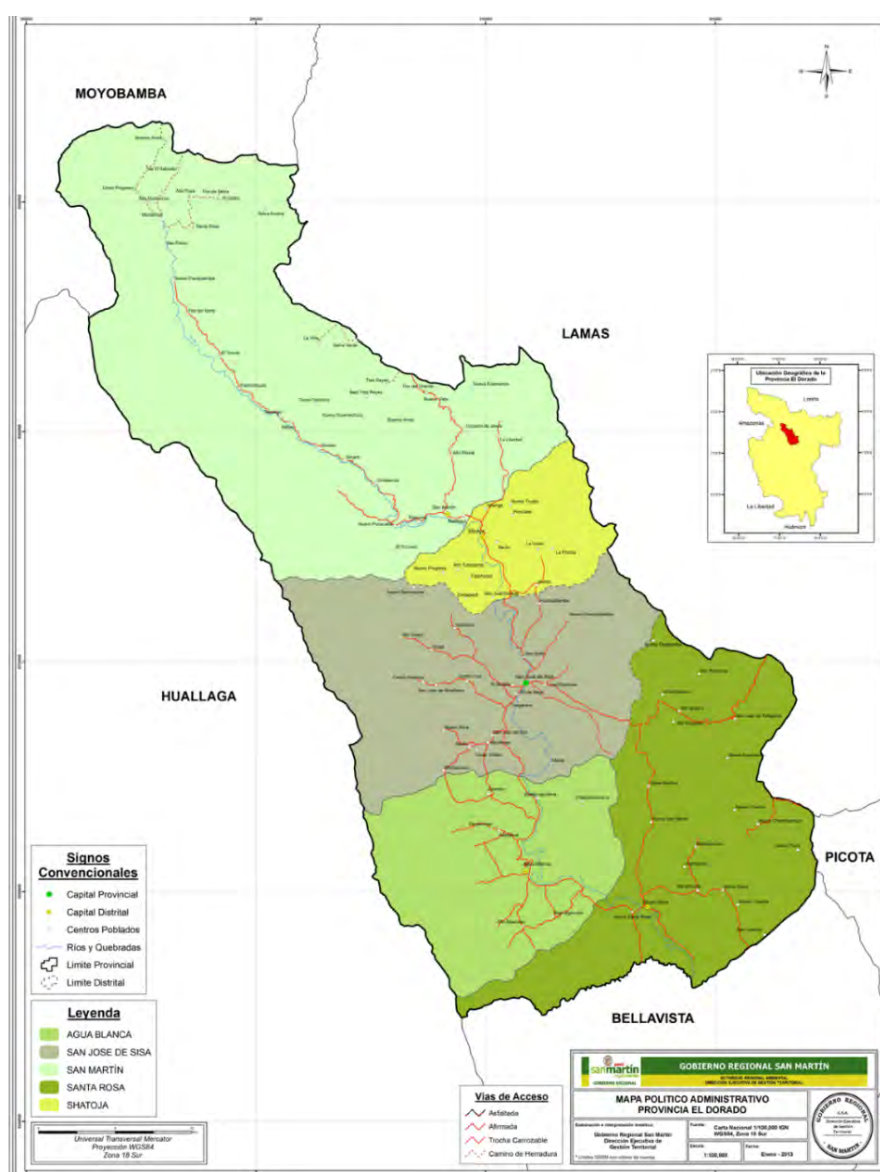


Figura 3. Mapa político administrativo de la provincia de El Dorado.

Recuperado de <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/mapas/mapa-politico-administrativo-provincia-dorado>

1.1.1 Sectores económicos de El Dorado

Sector Agrario. La agricultura ha sido la actividad económica tradicional del Perú y la provincia de El Dorado no es la excepción, pues el sector agrario es el más importante de esta provincia, (a) productos transitorios como el maíz, arroz y yuca; (b) productos permanentes como el cacao, café, limón sutil, naranjo, papaya, plátano, sachá inchi, entre otros, como lo muestra la Tabla 2 y la Tabla 3.

Tabla 2

Superficie Sembrada, Según Cultivo Transitorio 2017 - Región San Martín (Ha)

Provincia	Algodón	Arroz	Frijol Grano Seco	Maíz Amarillo Duro	Maní (Fruta)	Tabaco	Tomate	Yuca	Total
Rioja		1,883	72	85				64	2,104
Moyobamba		1,700							1,700
Lamas		156	7	18				23	204
El Dorado		101		2,490				45	2,636
San Martín		355		299		15		82	772
Picota		1,303	21	2,370			5	72	3,750
Bellavista		2,925		4,220				9	7,154
Huallaga		191						94	285
Mariscal Cáceres		142		100	25			24	291
Tocache		505						61	566
Total	0	9,261	100	9,582	25	15	5	474	19,462

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>

Tabla 3

Superficie Sembrada, Según Cultivo Permanente 2017- Región San Martín (Ha)

Cultivo	Bellavista	El Dorado	Huallaga	Lamas	Mariscal Cáceres	Moyobamba	Picota	Rioja	San Martín	Tocache	Total
Cacao	3,658	2,931	9,468	5,676	14,017	772	1,312	775	4,519	17,094	60,222
Café	9,812	2,524	7,158	11,985	3,398	26,707	3,573	11,842	6,290	14,357	97,646
Limón sutil	17	13	46	69	30	34	77	25	87	22	420
Naranjo	305	34	972	69	3,634	107	81	45	154	41	5,442
Papaya	325	249	2	1,804	303	102	343	48	303	489	3,968
Pasto elefante	419	1,500	534	2,452	1,177	3,003	714	3,063	1,185	89	14,136
Pasto braquearia	3,876	1,768	11,129	32,118	4,762	12,815	7,663	5,782	3,905	5,675	89,493
Plátano	1,008	3,556	852	6,598	3,570	4,484	2,394	1,647	3,847	13,718	41,674
Sachá Inchi	410	50	-	574	8	-	172	-	-	-	1,214
Total	19,830	12,625	30,170	77,275	30,919	48,341	16,329	23,475	20,469	82,636	362,069

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>

Empleo y educación. La población económicamente activa se encuentra concentrada en la agricultura y en la ganadería. En el censo 2007, la tasa de analfabetismo fue 13% en el área rural. En cifras del 2009, el 67.2% de la población cuenta con algún seguro de salud. En cuanto a los índices de pobreza, según el INEI (2009), El Dorado es el que tiene el mayor porcentaje de pobreza en la región San Martín con 59.5%, pero según la encuesta nacional de hogares 2013, la región San Martín presenta el 30% de incidencia de pobreza como lo muestra la Figura 4, además de otros indicadores principales para la provincia.

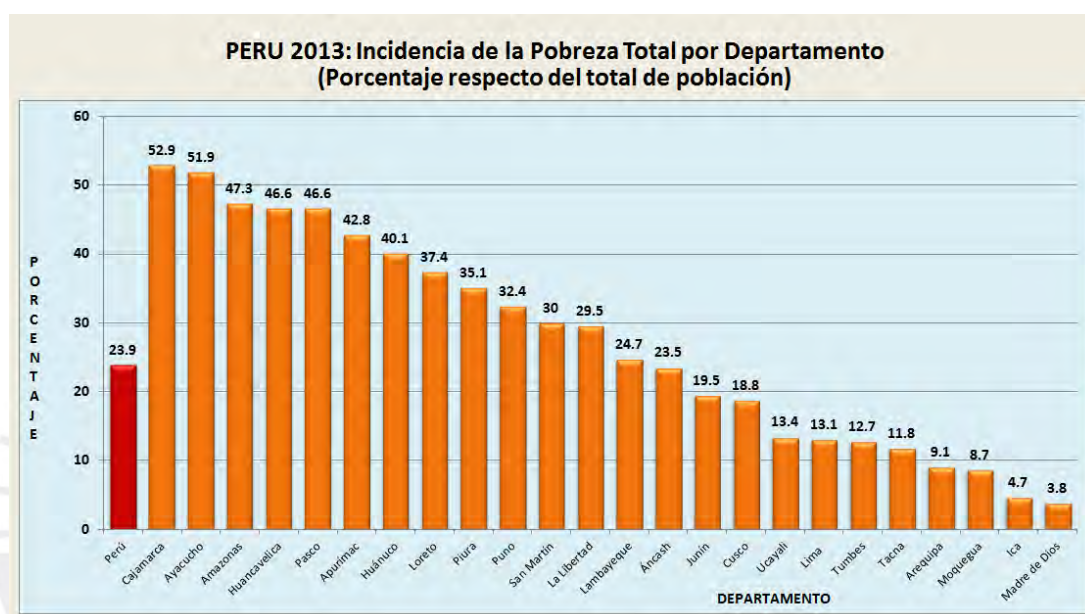


Figura 4. Incidencia de la pobreza total por departamento.
Fuente Encuesta de Hogares – Enaho 2013 Recuperado de http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=78&lcobj=15&lcper=12&lcfreq=29/1/2016

Según el informe presentado por el Ministerio de Educación sobre el proceso censal de la región San Martín (2016), la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL de la provincia de El Dorado alcanzó su cobertura al 100% durante ese año. Además, durante ese mismo año el porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria de instituciones educativas públicas, que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, alcanzó el 30.9% y el 38.5% en comprensión lectora.

Turismo. Existe potenciales recursos paisajísticos tales como las cataratas de:

(a) Falingao, San Pedro; (b) Renacopampa en San Martín; (c) Huaja, Ullpayacu y Sananguillo en San José de Sisa; (d) Yuracyacu en Agua Blanca; así como (e) Alto Cepco y Shatojillo en Shatoja; además, cuenta con sitios arqueológicos en el Alto Sisa en el que se existen grandes murallas de piedra, vestigios de antiguas viviendas, incluso un monolítico Horcón de piedra de 2.58 metros de largo, todos ubicados en el caserío Nuevo Pacaypampa - San Martín, los que se deben aprovechar para ofrecer turismo vivencial y ecoturismo, manteniendo la biodiversidad de los recursos naturales, asimismo se tiene extensiones de tierras que se pueden aprovechar para la construcción de un *resort* o *lodge*.

1.2 Conclusiones

El Dorado posee potenciales recursos paisajísticos y una geografía diversa. Sin embargo, durante estos últimos siete años ha sido la provincia más deforestada de la región San Martín, pues en el año 2010 existían 130,589 hectáreas de bosque de los cuales el 92.18% son deforestadas, y al 2017 existían 93,000 hectáreas deforestadas, lo cual representa el 71.53%.

En este contexto, es necesario buscar la reforestación de todos estos terrenos para poder lograr el desarrollo económico esperado, de tal forma que se aprovechen los recursos paisajísticos a través del fomento del turismo vivencial y el ecoturismo, y en cooperación con la agricultura ayuden a generar mejores condiciones de vida para la población.

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

En este capítulo se establece la situación por la que atraviesa El Dorado y se propone el futuro que se pretende alcanzar. Igualmente, los planteamientos efectuados luego servirán para el establecimiento de objetivos, así como de estrategias que buscarán conseguir un mayor desarrollo y bienestar para los habitantes.

2.1 Antecedentes

Para elaborar el presente capítulo se trabajó con el Plan de Desarrollo Concertado 2011 al 2021 de la provincia de El Dorado, elaborado por la Municipalidad de la gestión anterior (2011-2014) a través del cual se buscó mejorar la relaciones y cooperación entre la población, autoridades locales-comunales, sectoriales y organizaciones, para un desarrollo integral con enfoque territorial al servicio de la ciudadanía, además de aumentar la producción y productividad de los principales productos locales y dar valor agregado, conservando y aprovechando los recursos naturales y biodiversidad con enfoque integrado, eco sistémico y un ambiente que permita la buena calidad de vida para las personas. En este sentido, este plan identifica la oportunidad de incrementar la producción de cultivos de café y cacao, que en la actualidad tienen un crecimiento en la demanda, asimismo aprovechar los recursos paisajísticos; contribuyendo así a formular una nueva visión para el desarrollo económico de la provincia.

2.2 Visión

El Dorado al 2030, será reconocida por ser productiva y competitiva en la agroexportación de café y cacao, con el mejor destino ecoturístico a nivel nacional, convirtiéndose estos en los pilares de bienestar y desarrollo integral de la población.

2.3 Misión

Mejorar la calidad de vida de la población, generando bienestar y condiciones económicas, sociales, culturales y ambientales para el desarrollo integral y sostenible,

promoviendo las inversiones locales y extranjeras; como uno de los principales centros productores de café, cacao y otros productos de exportación no tradicional.

2.4 Valores

- Respeto: Por los derechos de la población, medio ambiente y zonas de reserva.
- Responsabilidad Social: En el trato a los trabajadores, la preservación del medio ambiente y de las comunidades.
- Identidad Cultural: Para consolidar diferentes tradiciones o costumbres que permitan identificar a los pobladores.
- Calidad: En los productos de café y cacao, lo cual garantiza su exportación a mercados internacionales.
- Compromiso: Con el desarrollo integral de la provincia de El Dorado, mejorar la calidad de vida de la población y preservar el medio ambiente.
- Justicia: Para conseguir que se proceda en todo nivel en base a la verdad con la finalidad el bien común.
- Democracia: Respetando las decisiones tomadas por la sociedad en cuanto a la elección de sus autoridades.

2.5 Código de Ética

De acuerdo con la Ley N° 27815, ley del Código de Ética de la Función Pública, la provincia de El Dorado se compromete con lo siguiente:

- Promover la transparencia: todas las actividades desarrolladas por la Municipalidad Provincial de El Dorado deberán ser comunicadas de forma clara y en el tiempo preciso.
- Respetar las normas y procesos: es necesario que las normas y leyes planteadas se respeten y cumplan.
- Preservar el medio ambiente: conservar los recursos naturales y biodiversidad con enfoque integrado y eco sistémico.

2.6 Conclusiones

Se ha propuesto una visión y una misión enfocados en el desarrollo integral de la provincia de El Dorado. Además, es importante la implementación de políticas que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos mencionados.

En este sentido, es esencial trabajar una visión a largo plazo, priorizando los sectores de agroexportación y ecoturístico, gestionando los principales centros productores de café y cacao para la exportación, así como buscar el bienestar de la población y desarrollo económico de la provincia.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realizará la evaluación externa, la que se basa en la detección de las circunstancias existentes en torno a El Dorado para que sea posible aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Para lo cual se utilizará los siguientes instrumentos: (a) el Análisis Tridimensional de las Naciones, de Hartman (D'Alessio, 2008), (b) el Análisis Competitivo del Perú (Porter, 2001), y (c) el Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). De acuerdo a los resultados, se procederá a desarrollar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), con las cuales se determinarán los factores claves de éxito y las estrategias que se deberán aplicar para el desarrollo de El Dorado.

3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales

El análisis tridimensional de naciones cuenta como insumo importante en la elaboración del planeamiento estratégico de una organización, no referido a un análisis de país, sino como un instrumento que ayude en la identificación de las interacciones entre países y sus intereses, y como estas podrían influenciar en el desarrollo de la organización según D'Alessio (2015).

Según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015), las relaciones internacionales que tiene el Perú con los demás países, son todas aquellas interacciones entre naciones que incluyen movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información, e ideas a través de sus fronteras. El Perú tiene fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. La Matriz de Intereses Nacionales se refiere a los intereses comunes y opuestos que el Perú tiene con los países fronterizos. La provincia de El Dorado se encuentra alineado a los objetivos contenidos en los ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo

Nacional denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (Plan Bicentenario) elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011).

En la Tabla 4 se observan los intereses comunes, como: (a) la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, (b) economía, competitividad y empleo, (c) desarrollo regional e infraestructura, (d) preservación de los recursos naturales y medio ambiente, (e) oportunidad y acceso a los servicios, y (f) soberanía nacional de cada país. Cabe señalar que la economía se basa en el comercio exterior con los países fronterizos con los cuales existen tratados y zonas francas con acuerdos comerciales.

La evaluación geoestratégica y económica de las naciones frente al Perú, implica analizar la valoración, aplicación y proyección de los recursos naturales así como los medios existentes en el Perú en el contexto mundial. Perú cuenta con buenas tierras agrícolas y con importantes puertos marítimos más importantes, de norte a sur: Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, San Juan de Marcona, Matarani e Ilo, y con el fluvial de Iquitos, aspectos estratégicos que favorecen al país frente a otras naciones, en la medida que toda la costa peruana cuenta con puertos para que las diferentes regiones exporten sus productos directamente, y en especial el puerto del Callao; si es potenciado en infraestructura portuaria, de tal manera que los costos portuarios sean más económicos que los países vecinos y así garantizar que la mercancía a nivel mundial lleguen al puerto peruano.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis de competitividad del país se realizó por medio del uso del Diamante de la competitividad de las naciones de Porter (2009), el cual propone el análisis en base a cuatro factores del poder nacional que ayudan a determinar las ventajas competitivas de cada país. Los factores son: (a) las condiciones de factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional de Perú (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la soberanía nacional y política de límites del Perú.		Chile (-) Ecuador (-)		
Lucha contra el narcotráfico en el Perú.	Colombia (+) Ecuador (+)	Chile (+)		
Lucha contra el Terrorismo en el Perú.	Colombia (+) USA (+)			
Economía Competitiva del Perú.			USA (+) UE (+) China (+)	
Explotación sustentable de los recursos naturales del Perú.				USA (+) UE (+)Brasil
Desarrollo regional e infraestructura del Perú.		Brasil (+) Bolivia (+)		USA (+) China (+)
Estado y gobernabilidad del Perú.				USA (+) China (+)
Derechos fundamentales y dignidad de los ciudadanos del Perú.				USA (+) UE (+)
Oportunidades y acceso a los servicios para los ciudadanos del Perú.				USA (+) UE (+)

Nota. (+) intereses comunes, (-) intereses opuestos. Adaptado de “National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision-making” de Nuechterlein (1976). *British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266. doi: 10.1017/S0260210500116729.

La competitividad que cada país depende de múltiples factores. Para el caso del Perú, según el reporte The World Economic Forum –WEF (Schwab, 2017) se ubicó en la posición 72 entre las 138 naciones evaluadas, asimismo reporta que las mejores posiciones se encuentran en el desarrollo del mercado financiero, puesto 26, seguido por el buen entorno macroeconómico, puesto 33, y en tercer lugar se considera al tamaño del mercado, puesto 48; mientras, que las posiciones críticas fueron encontradas en el pilar de las instituciones, puesto 106, la innovación, puesto 119, y también el factor de la salud y la educación primaria, que ocupa el puesto 98.

La evaluación negativa de la institucionalidad se aprecia en términos de ética y corrupción, lo que refleja el impacto de los escándalos de corrupción observados en las regiones durante el año 2017. Los actos de corrupción se han presentado tanto en instituciones públicas como privadas. Durante el último año, la eficiencia de los mercados financieros para satisfacer las necesidades del sector empresarial también afectó

negativamente a la competitividad del país. Sin embargo, se reconoció que la infraestructura y la preparación tecnológica están progresando en el Perú. (World Economic Forum, 2017).



Figura 5. Índice de competitividad del Perú y América Latina. Dónde: 1= peor situación y 7= mejor situación posible. The global competitiveness report 2015 -2016”, por el World Economic Forum, 2015. Recuperado de <http://report.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#index Id=GCI>

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú goza de una diversidad de recursos naturales, aspecto que se toma como una ventaja competitiva respecto a otros países occidentales, cuenta con una diversidad de su suelo, donde el sector agro exportador puede desarrollar con mayor envergadura; respecto a los recursos minerales, ha permitido en los últimos años el crecimiento de las exportaciones y del ingreso nacional del Perú, finalmente con los recursos marinos contamos con una variedad de productos en base al pescado, anchoveta y la harina de pescado.

La minería es un factor de competitividad en el Perú, por su suelo es una zona minera metalúrgica desde la época de la conquista hasta la actualidad. Al cierre del 2016, la producción de cobre en el Perú creció en 38% equivalente a 2'353,859 TM, esta cifra récord no sería más que un mero dato estadístico si no fuera porque ha significado que

el Perú desplace a China como segundo productor mundial de este metal. El Perú posee grandes reservas de metales, siendo uno de los productores más importantes en el mundo (tercero en cobre, tercero en zinc y tercero en plata), cuenta con una de las carteras más diversificadas de exportaciones en minerales, en comparación con Chile o Venezuela. Perú tiene una cartera de proyectos mineros que considera inversiones por US\$ 60,000 millones, entre los que destacan los planes vinculados con nuevos proyectos de extracción del cobre, oro y plata. (Emery, 2014, p.1).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El crecimiento de la economía peruana en los últimos cinco años ha puesto al consumidor peruano en la prioridad de inversionistas locales y extranjeros. Frenk (2014), manifestó que el consumidor peruano es más aspiracional, luego del consumidor brasilero, el que presenta mayor confianza de consumo en Latinoamérica; basándose esta opinión en las percepciones que tienen los ciudadanos, en comparación a las de otras naciones sobre el contexto económico mundial. Asimismo, manifestó que el consumidor peruano es exigente y racional al momento de realizar una compra, siendo el factor calidad el de mayor impacto al momento de elegir un producto. Se prevé que el crecimiento económico será de 2.5% en el año 2017 y rebotará en 2018, lo que estará condicionado al gasto para rehabilitar y reconstruir las zonas del país afectadas por las inundaciones y al mayor avance en la construcción de infraestructura (BBVA Research, 2017). Sumado a esto y al crecimiento de medio punto porcentual de la economía mundial se espera que la demanda de productos sea mayor y favorezca a las exportaciones.

Los tres principales riesgos que tiene el país para este año 2017 son: (a) una desaceleración brusca y prolongada de China, (b) un incremento de la tasa de interés de FED, y (c) el aumento de tensiones entre Siria-Rusia, las amenazas entre Estados Unidos y Corea del Norte, (d) corrupción de funcionarios a nivel de América Latina. Estos cuatro escenarios podrían desacelerar la inversión privada, incrementar la aversión global al riesgo y frenar la

demanda interna del país. Las exportaciones más recientes están lideradas por minerales como el cobre que representan el 19.2% de las exportaciones totales de Perú y por el oro, que representan el 16.5% (The Observatory of Economic Complexity, 2016).

En este contexto la demanda de El Dorado depende de la oferta existente en el mercado peruano, en el párrafo anterior se indicó que el público es cada vez más exigente, eso ocurre también en la provincia, y esto se debe al efecto de la globalización, y la vanguardia de los medios de comunicación.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los competidores

La rivalidad interna entre las regiones del Perú, representada por una competencia sana, constituye un factor favorable para preparar a las regiones ante una internacionalización de sus productos. Es por tal motivo que El Dorado debe producir sus principales productos, como por ejemplo el café, cacao y el turismo vivencial, para inicialmente competir con otras regiones del Perú, con esto se logra tener innovación, buscar la diferenciación de sus productos, tener mejoras en tierras reforestadas y ofrecer productos cada vez de mejor calidad. Según lo informado por el Banco Mundial (2014), el Perú está ubicado en la posición 35 de hacer negocios con el mundo.

Ingresando a El Dorado, compete con las provincias de la región debido a que su acceso es solo vía fluvial por el río Sisa, el cual, se conecta con el río Huallaga. La Cooperativa El Dorado, asocia a 500 familias del Valle del Río Sisa y ha comenzado a abastecer con 50 TM a la empresa colombiana Casa Luker, una de las principales chocolateras de América Latina. La Cooperativa El Dorado recibe apoyo de la alianza USAID/TechnoServe y del Gobierno Regional de San Martín, lo que le permite tener resultados de impacto socioeconómicos para sus socios. En la actualidad existen dos grupos comerciales: a) el de Tocache, Huallaga y b) el de la Cooperativa El Dorado, que ha logrado exportar directamente al mercado de Colombia.

El Dorado enfrenta diversos competidores tanto en ganadería como en agricultura, con productos sustitutos no solo a nivel nacional, sino también en el mercado exterior, gran parte de la producción de la provincia se centra en el café, la ganadería, la agricultura y la madera. El Dorado necesita de inversión en la infraestructura de hoteles y servicios anexos sobre todo para girar al turismo vivencial dado la demanda del exterior por estar cerca de la naturaleza.

De otro lado, la amenaza recae principalmente en el ingreso de competidores externos que ofrezcan productos de mejor calidad a un menor precio como ejemplo la madera, el café y la ganadería. Por otro lado, la competencia regional también representa una amenaza para El Dorado dado que, en el caso de las exportaciones, por ejemplo, puede competir con otras regiones ubicadas en la zona oriental con mayor tecnología o mayor capacidad de producción y puede desplazar a El Dorado como provincia potencial exportadora de la región.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país, si es que estos se encuentran capacitados y cuentan con las condiciones necesarias para ser competitivos a nivel internacional como lo señaló (D'Alessio, 2015).

El Perú en los últimos años ha presentado un crecimiento económico, sin embargo no se ve reflejado en el nivel de competitividad de sus industrias a nivel internacional, tal como lo refleja el Ranking Multilatinas 2016, el cual mide los avances de las empresas latinoamericanas en su proceso de globalización, solo cuatro empresas peruanas de 100 aparecen en el ranking y son: Ajegroup (9°), Alicorp (41°), Grupo Belcorp (43°), Ferreyros (86°) y grupo Gloria (87°). (América Economía, 2016).

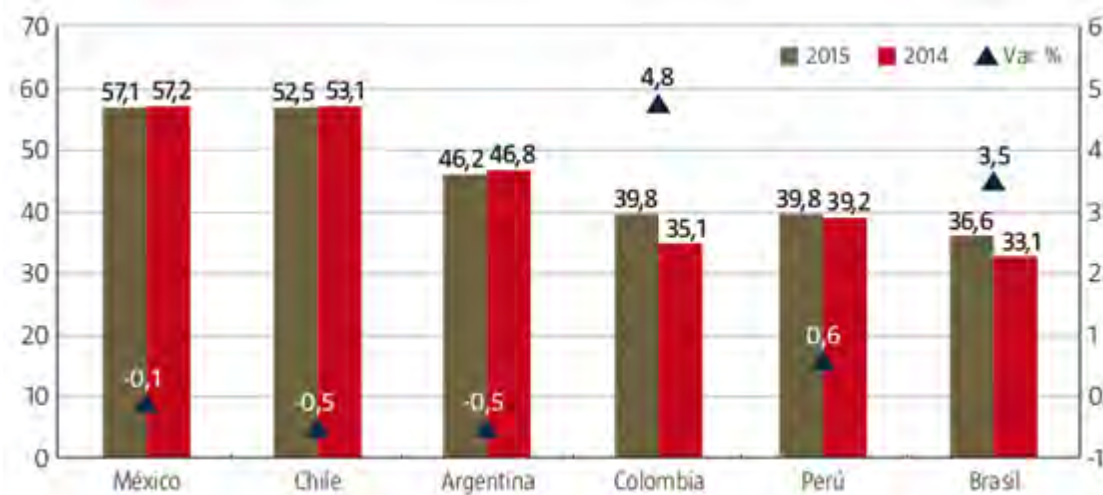


Figura 6. Porcentajes de ventas en el extranjero 2014-2015
 “Ranking Multilatinas, Gráficos, 2016”, por el América económica, 2016. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>

Los proveedores de bienes en El Dorado están relacionados con insumos, materiales y maquinaria necesarios para la agricultura como: semillas, desinfectantes, abonos, fertilizantes, equipos de arado, tractores entre otros; y en cuanto a los servicios, que son los más difíciles de obtener, como el transporte, asistencia técnica y legal y servicios de certificación de calidad para los productos que se exportan.

Los proveedores de mano de obra calificada, técnicos, agrónomos, operadores de maquinaria agrícola, habilitadores rurales, peones para tareas puntuales como: deshierbo, aporque, recolección o desgrane, y personal de gestión y/o administración de los recursos a lo largo de todo el proceso de cosecha y distribución de la misma. En igual forma existen en El Dorado proveedores de financiamiento como las Cajas Rurales, Cajas Municipales, banca comercial en la capital de provincia, así como la presencia de las ONG para los servicios de capacitación. La Municipalidad Provincial El Dorado, de la región San Martín viene fomentando el proyecto Fortalecimiento de la Cadena Productiva de Cacao y Café.

3.2.5 Influencia del análisis en El Dorado

El Perú, en los últimos tres años, ha tenido un crecimiento sostenido en su economía, sin embargo no se ha producido el desarrollo sostenido del país, de tal forma que los reportes

del World Economic Forum muestra que el nivel de competitividad del Perú ha bajado respecto al 2016 al puesto 72 de 137 países. Este resultado no ayuda a la generación de riqueza, aun cuando contamos con recursos naturales sean vegetales, minerales y animales. Es decir, la ventaja competitiva con la que cuenta el Perú no está siendo valorada en todo su contexto dado que se exporta como materia prima y estamos a expensas de la demanda y de los precios internacionales.

Sin embargo, El Dorado, provincia de San Martín, al contar con grandes hectáreas de forestación que forman parte del pulmón amazónico del mundo, debe hacer un esfuerzo para captar los recursos financieros de entidades europeas interesadas en la conservación del Pulmón Amazónico, que sirva como equilibrio de la oxigenación del medio ambiente mundial. Al respecto, existen ONG interesadas en participar financieramente en la conservación y uso de manera responsable de la tierra para el cultivo de los principales productos de esta provincia y de toda la región amazónica.

Además, El Dorado cuenta con buena infraestructura vial para las principales carreteras, con el fin de trasladar el café y cacao, no cuentan con mano de obra calificada, tienen que recurrir a la región San Martín. Respecto a los sectores de apoyo, se aprecia que participan solo cuatro empresas peruanas en el Ranking Multilatinas, lo que deja entrever que el pilar de la institucionalización tanto del sector privado como estatal no está funcionando, por los conceptos de ética y moral dado el conocimiento de los casos de corrupción, lo que conlleva que el nivel de competitividad a nivel país ha bajado para el presente año, 2017.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El Banco Mundial (2014), ubicó al Perú en el puesto 35 de 189 países en los cuales existe un mejor clima para los negocios. El Perú es el segundo país más atractivo en Latinoamérica luego de Colombia. El Gobierno peruano ha emitido durante el periodo 2017 leyes que facilitan la interacción en el mercado peruano cuidando no obstaculizar las

inversiones privadas. La agencia de promoción de la inversión privada del Perú (Pro Inversión) manifiesta permanentemente que el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, lo cual se aprecia en los acuerdos comerciales firmados con economías importantes como: el Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea.

Asimismo, el Perú participa en convenios internacionales para evitar la doble tributación, como el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales

El orden jurídico de la pirámide normativa del Perú parte de la Constitución de 1993, que en sus artículos 66 al 69 establece el uso sostenible de los recursos naturales renovables y no renovables, sobre la política ambiental y el desarrollo sostenible de la Amazonía (Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín). (CPP, 1993).

El Perú se encuentra dividido en regiones, cuyo marco legal se sustenta en (a) Ley de Bases de Descentralización, (b) Ley Orgánica de Creación de las Regiones, (c) Ley del Sistema Nacional de Inversiones Públicas, y (d) Ley Anual de Presupuesto Nacional. En este contexto, El Dorado pertenece a la región San Martín, no obstante la descentralización a través de la creación de regiones, no ha impedido que la informalidad y el poco eficaz sistema de fiscalización del Congreso y la Contraloría, generen espacios abiertos para la corrupción en los recientes presidentes de los Gobiernos regionales.

La provincia de El Dorado, perteneciente a la región San Martín, fue creada mediante la Ley N° 25931 del 8 de diciembre de 1992, y promulgada un día después en el diario oficial El Peruano. Como parámetro de programación y medición se ha usado como referencia el Plan de Desarrollo Concertado 2011 al 2021 de El Dorado, elaborado por la Municipalidad,

el cual contenía tres ejes estratégicos: económico y productivo, ambiental, y social, demográfico e inclusión.

También se ha tenido en cuenta el plan político del actual Gobierno (2016-2021) en el que se consideró propuestas al 2021 enfocándose en proyectos de infraestructura de mayor envergadura como la interconexión Pucallpa - Cruzeiro de Sur (Brasil), la construcción de una pista de aterrizaje en Tingo María, y alcanzar la cobertura de los servicios de agua y saneamiento especialmente en la amazonia, a través del programa “Sed cero”.

El Perú, en los años 1990, inició un proceso para pertenecer al sistema financiero internacional, para lo cual ejecuto una serie de políticas de apertura al mercado y medidas claves en materia de comercio exterior, que tenían como finalidad reposicionar al Perú en el mundo del comercio internacional. Existen cuatro hitos importantes en los últimos 25 años: (a) el Decreto Legislativo N° 668- Medidas Destinadas a Garantizar la Libertad de Comercio Exterior e Interior, (b) el ingreso a la APEC, (c) la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, y (d) la constitución de la Alianza del Pacífico. En el año 2009 entró en vigencia el TLC con Estados Unidos que fue el motor para hacer acuerdos con otros países.

Es así como el Perú ha firmado 21 acuerdos comerciales vigentes. A pesar de la salida de EEUU del TPP, el Perú puede continuar, dado que existen mercados importantes con los que se puede seguir afianzando las relaciones comerciales. Adicionalmente, el Perú puede iniciar acuerdos bilaterales con cada una de las economías que forman parte del TPP sobre todo los que inciden en la competitividad comercial de productos alimenticios. Por lo anteriormente indicado los indicadores nos permiten ver como se ha variado en la agroexportación, se ha pasado de US\$ 600 millones anuales a finales de los noventa a US\$ 6,000 millones en 2015.

Sumado a este esfuerzo, los acuerdos comerciales como los Tratados de Libre Comercio o el más reciente Acuerdo de Negociación Transpacífico (TPP), y una

participación activa en los principales foros de organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT), Alianza del Pacífico (AP), Organización de los Estados Americanos (OEA), Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), Organización de Tratados de Cooperación Amazónica (OTCA), Foro Económico Mundial (WEF), han fortalecido la consolidación del Perú como un destino atractivo para el turismo y las inversiones. (Mincetur, 2016).

Como se ha mencionado, en todo el Amazonas (Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín) se aplica la Ley N° 27037-Ley de Promoción de Inversiones en la Amazonía, con una vigencia de 50 años. El objetivo de esta norma fue promover las inversiones a través de beneficios tributarios. Asimismo a través del decreto Ley 21678 se aprueba la distribución del canon y sobrecanon petrolero a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Universidades Nacionales, Institutos Superiores Tecnológicos y Pedagógicos Estatales e Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana.

De otro lado, la Ley 29230, Ley de Obras por Impuesto, permite que una empresa privada, en forma individual o en consorcio, financie y ejecute proyectos priorizados por los Gobiernos regionales, Gobiernos locales, mancomunidades regionales, mancomunidades municipales, universidades públicas o entidades del Gobierno Nacional, para luego recuperar la inversión total realizada a través de un certificado para el pago de su impuesto a la renta. De esta manera, el Estado logra contar con inversión ejecutada de manera rápida y eficiente, y la empresa privada tiene la oportunidad de contribuir activamente a generar el desarrollo del país.

En el año 2016 se promulgó el Decreto Legislativo N° 1250, incorporando los sectores electrificación rural, pesca, deporte, ambiente, habilitación urbana, protección social, desarrollo social, transportes, comunicaciones y justicia, en la aplicación del mecanismo de Obras por Impuestos. Asimismo, la ejecución de los proyectos de inversión pública en

materia de saneamiento podrá incluir la operación de dichos proyectos por un periodo máximo de un año. Con las nuevas modificaciones, se promulgó el Decreto Supremo N° 036-2017-EF, nuevo reglamento de la Ley N° 29230 – Obras por Impuestos. (Reglamento Ley 29230, 2017).

Respecto al turismo, Mincetur, a través de su Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025-PENTUR, aprobado por Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, tiene como principal misión la organización, promoción y dirección del desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística en el Perú, mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando un empleo digno que mejore la calidad de vida de la población, y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural.

El plan concertado de la región San Martín, considera al turismo como un eje prioritario del desarrollo, visionando a San Martín como una región promotora del desarrollo humano e igualdad de oportunidades y en el manejo autónomo y sostenible de sus recursos naturales, culturales y reconocido como destino turístico. (Gobierno Regional San Martín, 2008).

Tabla 5

Servicio de Infraestructura Turística de San Martín

Empresas	2006	2007	2008	2009	2010
N° Establecimiento de Hospedaje	302	329	334	341	362
N° Habitaciones	4,460	4,748	5,221	5,361	5,677
Número de plazas-cama	7,061	7,545	8,164	8,445	8,912
N° Agencias de viajes y turismo	29	31	33	38	39
N° Restaurantes	853	897	917	935	956

Nota: Tomado de Mincetur-Dircetur.SM, por MINCETUR, s.f. (<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/plan-estrategico-caretur-san-martin/plan-estrategico-caretur-san-martin.shtml>)

Para el caso de El Dorado se aplica La ley 27308 – Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que tiene por objeto normar, regular y supervisar el uso sostenible y la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre del país, compatibilizando su aprovechamiento con la valorización; progresiva de los servicios ambientales del bosque, en armonía con el interés social, económico y ambiental de la Nación, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo N° 613 Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, y en la Ley N° 26821 Ley Orgánica para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos.

En este contexto, la región de San Martín a través de la Ordenanza Regional N° 007-2016-GRSM/CR declara de interés regional la creación de la marca colectiva “Marca San Martín” para distinguir la producción del café y cacao de la región San Martín, por diferenciarse en (a) ser producido en la Amazonía, (b) provenir de tierras de uso agropecuario que no han sido deforestadas recientemente, (c) su rechazo al trabajo infantil, (d) su rechazo al cultivo de coca, (e) promover la equidad de género, y (f) cumplir estándares internacionales y competitivos.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), incluyó a El Dorado, en la agenda pública del INIA – PNIA del MINAGRI para innovar la agricultura en la provincia, contribuyendo a mejorar la competitividad de los productores agrarios, Técnicos e Ingenieros a través de capacitación mediante talleres. Los productores fueron capacitados en conseguir que los productos sean competitivos en el mercado internacional, con los estándares de calidad, así como gestionar las exportaciones. El Dorado tiene buenos productos de cacao y café pero no exportamos directamente aún se encuentran en la etapa de acopiadores.

Asimismo, el Estado participa a través del programa presupuestal de desarrollo alternativo integral y sostenible – PIRDAIS que consiste en lograr el cambio de actitud de la población y las autoridades de las zonas de influencia cocalera, hacia un desarrollo y vida

lícita, sin la influencia de la economía y las actividades delictivas del narcotráfico. (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, 2012).

Para los productos como el café y cacao existe un marco normativo de inocuidad:

(a) Reglamento 178/2002: Establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria. Aplicado a todas las etapas de la producción, transformación y distribución.

(b) Reglamento 852/2004: Higiene de productos alimenticios. Basado en el sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP) se aplica a las empresas de procesamiento, tratamiento, envasado, transporte, distribución, y comercialización de productos alimenticios, a través de toda la cadena de valor del producto.

(c) Reglamento (CE) N° 123/2005: Con respecto al límite máximo de ocratoxina A contenida en el cacao y los productos de cacao.

(d) Reglamento (CE) N° 149/2008: Plaguicidas –LMR, que establece una lista de plaguicidas autorizados y prohibidos para el cacao, así como los límites máximos de residuos (LMR) permitidos en el cacao, y

(e) Aditivos alimenticios permitidos: Directiva 89/107/EEC- Definiciones, procedimientos, y criterios de autorización. Saborizantes y colorantes: Directiva 94/36/EC- Establece la lista de saborizantes y colorantes permitidos en alimentos. Endulzantes: Directiva 94/35/EC- Lista autorizada de endulzantes permitidos y sus condiciones de uso. Otros aditivos alimenticios: Directiva 95/2/EC.

Y otras normas relacionadas con la calidad del producto cacao:

(a) Directiva 2000/13/CE: Relativa al etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios, aplica a los productos de cacao y de chocolate, (b) Norma para Chocolate (CODEX STAN 87-1981): Relativa a la composición y calidad, higiene, etiquetado, aditivos alimentarios y contaminantes, (c) Directivas sobre productos

transgénicos: 64/2004 - identificación de OGM, y trazabilidad; 1829 – sobre alimentos modificados genéticamente; 1830/2003 -relacionado a trazabilidad y etiquetado.

Asimismo, existen requisitos técnicos para los derivados del cacao a ser comercializados en el mercado europeo: (a) Reglamento N° 488/2014 de la Comisión Europea (12/05/2014) modifica el Reglamento (CE) N°1881/2006 en lo que respecta al contenido máximo de cadmio en los productos alimenticios, ampliándose la lista de productos sujetos a un contenido máximo de cadmio, se incluye a los derivados del cacao y chocolates, norma que se debe aplicar a partir del 2019, (b) La Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2014). Informe Anual 2007/08-2012/13. ICCO 2014. Londres, Reino Unido, es el máximo nivel que emite disposiciones sobre la comercialización del cacao en Reino Unido.

Para que el cacao ingrese al mercado de Estados Unidos debe asegurarse, en primer lugar, que cumple con la legislación de residuos químicos establecida en la Agencia para la Protección del Ambiente de EEUU-EPA.

Finalmente, la Ley 27972-Ley Orgánica de Municipalidades, en su artículo 86 precisa que es competencia de la autoridad edil provincial diseñar un plan estratégico de desarrollo económico local sostenible un plan operativo anual concordado con los recursos presupuestales y las necesidades de la actividad empresarial de la provincia y la población.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

Una de las fuerzas vivas de mucha importancia en un plan estratégico es la fuerza económica y financiera, por lo cual hablaremos del contexto externo del sector agroexportador y de la situación y comportamiento económico del Perú.

La economía se caracteriza por sólidos fundamentos macroeconómicos y una gestión responsable, lo que significa que es capaz de resistir tormentas y, permite proyectar un crecimiento del PBI anual de un 2.5% de crecimiento de la producción nacional,

porcentaje que nos coloca en una posición expectante respecto de los demás países del continente Sudamericano como Chile (1.67%) o Colombia (2.35%). En correlato con lo mostrado, debemos percatarnos que el 2.5% es muy inferior al 3.9% con el que se promedió el año 2016, porcentaje que el actual Gobierno pretender alcanzar o superar en su gestión. A nivel continente americano se muestran cifras de la tasa de crecimiento del PBI respecto de países como México (1.70%), Canadá (1.94%) y Estados Unidos (2.31%). (Durand, 2017, p. 1).

En lo que respecta a las debilidades, la estrategia del actual Gobierno para impulsar el crecimiento este año dependió en gran medida de proseguir con los grandes proyectos de infraestructura. Estos planes se encontraron con un gran obstáculo en el camino a principios del 2017 con el escándalo de corrupción que involucró a la constructora brasileña Odebrecht, que estuvo involucrada en varios proyectos importantes en Perú; lo que trajo abajo la tasa decrecimiento del PBI. La mayor debilidad del Perú es su dependencia de los recursos naturales, Forbes clasificó al Perú como de “alto riesgo” en términos de su dependencia de las exportaciones de materias primas. (Forbes, 2017).

En cuanto al PBI por sectores:

[E]l sector agropecuario se muestra constante en una variable de 2.5-2.8% el sector pesquero muestra un alza a razón de 13.6%; la minería e hidrocarburos una baja constante que rodea los 6.9%, el sector de energía muestra una proyección de 4.6%; y los sectores de construcción, comercio, servicios y manufactura muestran índices equivalentes a 2.5%. (Durand, 2017, p. 1).

De otro lado,

[A]l mes de junio 2017 la inflación anual del año 2016 fue de 3.25% para Perú, se estima que para el 2017 terminemos con una inflación de 3.80%, sin haber precisado los desastres naturales que azotaron a la costa peruana, y que pueden causar altos y

bajos en la inflación nacional, debido a la escasez de productos. El tipo de cambio mensual de moneda nacional a dólar norteamericano es de 3.27 y se proyecta que a diciembre del presente año el tipo de cambio sea de 3.30. En la actualidad la inversión privada se proyecta al cierre 2017 en un 4.9% y el sector público en un 18.0%. (Durand, 2017, p. 1).

Con respecto a la demanda interna, el BCR previo un mayor crecimiento de 4,2%, será clave la mayor inversión pública y privada por el impulso en los gastos de reconstrucción al norte del país y estímulos fiscales. Los sectores no primarios, como construcción y manufactura no primaria, serán los más favorecidos. Asimismo, se requiere avanzar en las reformas estructurales para elevar la productividad y competitividad. (BCRP, 2017).

Los índices y variables económicas al mes de junio 2017 han sido analizados porque son de sustantiva importancia para comprender las expectativas y posibilidades de la economía peruana de cara a las exigencias nacionales e internacionales que se debe corresponder para lograr un desarrollo más extensivo a todos los ciudadanos del Perú y sobre todo porque tiene incidencias en los sectores económicos de las diferentes Gobiernos Regionales que conforman el Perú. Ver la Figura 7.

Durante el 2016 fue un buen año para las exportaciones peruanas y así durante el 2017, en los primeros 7 meses las exportaciones reales se incrementaron 14.3%. Este resultado se sustentó en los mayores envíos de productos tradicionales de los sectores pesquero (118.2%), petróleo y gas natural (36.0%), agrícola (6.6%) y minero. También contribuyeron los embarques de productos no tradicionales de los sectores agropecuario (10.3%), pesquero (85.1%), metalmecánico (6.0%) y siderometalúrgico (0.9%). Tal como se aprecia en la Tabla 6.

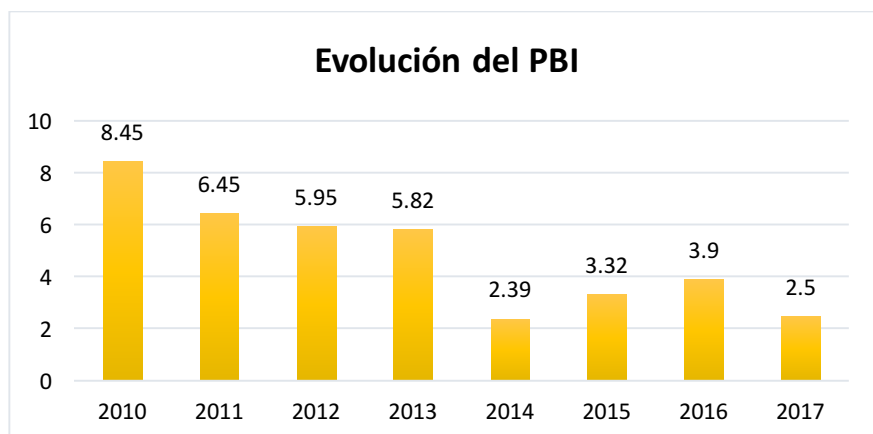


Figura 7. Evolución del PBI anual (Var. Porcentual).

Tomado de Blog de Julio Durand (2017, 06 de junio). Perú Económico en el 2017. Análisis de la Economía Peruana a junio del 2017. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/06/06/peru-economico-en-el-2017-analisis-de-la-economia-peruana-a-junio-del-2017/>

Tabla 6

Exportación FOB, Según Sector Económico: Julio 2017

Sector Económico	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	jul-16	jul-17	jul17/jul16	Ene-jul17/ene-jul16
Total	3721.4	3336.7	-10.3	14.3
Productos tradicionales	2935.7	2462.6	-16.1	14.1
Pesquero	86.5	221.1	155.5	118.2
Agrícola	66.4	58.4	-12.1	6.6
Minero	2332.4	1776.2	-23.8	7.7
Petróleo y gas natural	450.3	407.0	-9.6	36.0
Productos no tradicionales	777.4	868.3	11.7	15.0
Agropecuario	286.0	319.8	11.8	10.3
Textil	78.5	89.3	13.8	2.4
Pesquero	91.7	135.8	48.0	85.1
Químico	93.7	91.9	-1.9	-2.3
Metalmecánico	48.0	50.4	5.0	6.0
Siderometalúrgico	99.6	94.6	-5.0	0.9
Minería no metálica	42.4	41.5	-2.3	-1.1
Resto	37.4	45.0	20.2	9.7

Nota. Tomado de “Informe Técnico N° 09 - Setiembre 2017: Evolución de las Exportaciones e Importaciones, Julio 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y SUNAT, 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf)

A julio de 2017, los principales países de destino de nuestras exportaciones (Tabla 7) fueron China con 23.9%, Estados Unidos de América con 15.2 % y Brasil con 6.9%. El 95.1% de los productos exportados fueron tradicionales, principalmente productos mineros

como el cobre, plomo y hierro, asimismo se incrementó los envíos de harina de pescado, zinc, el calamar, pota y jibias entre los no tradicionales. (MINAGRI, 2016).

Tabla 7

Exportación Hacia Principales Países - Julio 2017

País	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	jul-16	jul-17	jul17/jul16	Ene-jul17/ene-jul16
Tradicional				
China	1255.1	759.3	-39.5	13.7
EEUU	384.0	273.4	-28.8	5.6
Brasil	69.5	203.5	192.9	37.7
Japón	114.1	158.7	39.0	58.2
Corea del Sur	202.5	152.8	-24.5	34.4
España	60.5	117.8	94.8	74.7
Canadá	39.1	99.5	154.2	-26.6
No tradicional				
EEUU	209.9	234.8	11.9	10.6
Países Bajos	64.7	61.2	-5.5	6.2
España	39.8	60.5	51.8	47.8
Chile	44.1	45.9	4.1	7.3
Ecuador	35.4	45.5	28.6	23.2
China	14.2	39.4	178.2	109.3
Colombia	38.3	37.3	-2.8	0.5

Nota. Tomado de “Informe Técnico N° 09 - Setiembre 2017: Evolución de las Exportaciones e Importaciones, Julio 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y SUNAT, 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf)

De otro lado, los principales productos tradicionales y no tradicionales exportados a julio 2017 los veremos por sectores (Tabla 8). Minero, el cobre se redujo en 34.9%, explicado por la menor demanda del mercado chino (-53.2%) principal comprador de este metal, sin embargo, fue compensado con algunos aumentos hacia Japón (32.9%) y Bulgaria (22.0%). Respecto al sector agrícola, el volumen exportado tuvo una variación de -11%, como resultado de los menores embarques de café hacia Alemania y Estados Unidos de América. En julio de 2017, En el sector pesquero, el volumen exportado creció en 133.5%, debido a las mayores ventas de harina de pescado hacia los países asiáticos, principalmente China,

seguido de Vietnam y Corea del Sur. También se elevó la exportación de aceite de pescado hacia Bélgica, Canadá y China (MINAGRI, 2016).

Tabla 8

Principales Productos Tradicionales Exportados: Julio 2017

Producto	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	jul-16	jul-17	jul17/jul16	Ene-jul17/ene-jul16
Cobre	1531.9	996.5	-34.9	9.5
Derivados de petróleo	332.5	324.6	-2.4	26.2
Oro	319.2	315.3	-1.2	6.8
Harina de Pescado	82.4	192.5	133.5	128.4
Zinc	143.7	183.6	277.0	17.6
Plomo	190.9	126.6	-33.7	-17.0
Café	61.6	56.9	-7.7	11.0
Gas Natural	117.9	49.1	-58.3	48.0
Estaño	45.2	42.1	-6.9	-0.6
Petróleo crudo	0.0	33.3	0.0	296.5
Hierro	38.9	33.1	-15.0	16.6
Aceite de pescado	4.1	28.6	601.1	64.7
Plata refinada	7.1	7.2	1.8	-4.6

Nota. Tomado de “Informe Técnico N° 09 - Setiembre 2017: Evolución de las Exportaciones e Importaciones, Julio 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y SUNAT, 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf).

El volumen de exportación de productos no tradicionales creció en 11.7%, explicado por el aumento en los envíos del sector agropecuario (11.8%), pesquero (48.0%), textil (13.8%) y metalmecánico (5.0%). Ver la Tabla 9.

Tabla 9

Principales Productos No Tradicionales Exportados: Julio 2017

Sector Económico	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	jul-16	jul-17	jul17/jul16	Ene-jul17/ene-jul16
Agropecuario				
Paltas	56.6	83.5	47.7	39.0
Espárragos	36.0	35.6	-1.0	-16.2
Mandarinas	0.0	36.3	0.0	0.0
Cacao en crudo	19.6	12.4	-36.6	-28.4
Plátano incluido el tipo Cavendish	10.4	10.4	-0.4	7.7
Preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales	7.6	10.3	34.5	55.0
Leche evaporada	8.2	8.9	9.6	-1.4
Tangelo	0.0	8.9	0.0	0.0

Nota. Tomado de “Informe Técnico N° 09 - Setiembre 2017: Evolución de las Exportaciones e Importaciones, Julio 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] y SUNAT, 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf).

El punto más alto de las exportaciones del café fue en el 2011 con U\$ 1,576 millones. Después de superar la situación de plagas que afectaron las cosechas, a mediados del 2016 comienza la recuperación con operaciones por U\$ 754 millones. El principal país que demanda café es USA con U\$ 216 millones, le sigue Alemania con U\$ 192 millones entre 49 países, siendo la empresa de Perales Huancaruna la que lidera las ventas con U\$ 143 millones (19% del total), le sigue Olam Agro que inicia sus operaciones con U\$ 90 millones (12%), entre 161 empresas exportadoras peruanas. (Agrodataperu, 2017).

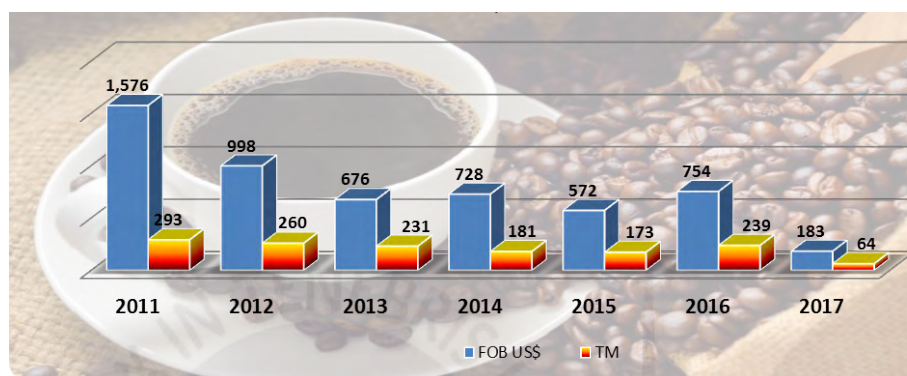


Figura 8. Izq.: Miles de toneladas, der: Millones de dólares. Café grano Perú Exportación. Tomado de “Exportaciones 2015/ Julio 2017”. Agrodataperu -julio 2017. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/cafe-grano-peru-exportacion-2016-diciembre.html>

En cuanto a la producción de cacao, en los años 1990 alcanzó los 2.5 millones de toneladas, en los primeros años del nuevo siglo se produce alrededor de 3.3 millones de toneladas, a partir del 2004 supera los 4 millones de toneladas, manteniendo alrededor de los 4.3 millones hasta el 2010 y en los siguientes años se mantiene alrededor de 4.6 millones de toneladas.

África es la mayor región productora de cacao ordinario, con una participación de alrededor del 71.6% a nivel mundial (2013), siendo en su mayoría exportada a Europa. Entre los países africanos destacan Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Camerún, Uganda y Togo.

En el caso de Asia, resaltan Indonesia, Malasia; asimismo, en América Latina resalta la creciente producción de cacao ordinario en Brasil, Ecuador, México, Perú, Colombia y República Dominicana, debido a su fortaleza y mayor productividad. Sin embargo, en los

últimos años hay un aumento del cultivo del cacao fino o aromático (criollo o trinitario), gracias a la implementación de nuevos proyectos de inversión en la Amazonía ecuatoriana, peruana y colombiana. Esta región participa con el 17.7% de la producción mundial al año 2013 (MINAGRI, 2016).

En cuanto al Perú, se viene incrementando paulatinamente el área y volumen de producción, de manera que actualmente se ubica en el octavo lugar en importancia en el mundo (2% de la producción mundial).

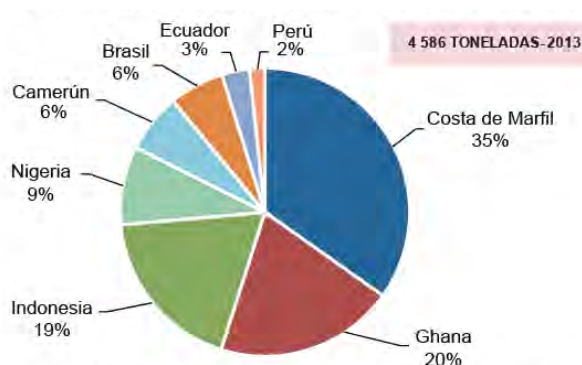


Figura 9. Principales productores de cacao en grano - Año 2015.

Tomado de “Estudio de Cacao en el Perú y en el Mundo - Un análisis de la Producción y Comercio” por el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2016). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/342340410/estudio-cacao-peru-julio-2016-pdf>

En cuanto a las áreas cosechadas, es importante mencionar que el incremento de la producción nacional de cacao en grano es producto de la ampliación de las áreas cosechadas, aumentando estas entre los años 2000 hasta el 2008 a una tasa promedio de 5.6% por año. Al 2015 se alcanza una extensión de 121,300 hectáreas. La ampliación del área cosechada en estos últimos años se sustenta en el impulso del cultivo de cacao como alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca, siendo un gran porcentaje de este incremento desarrollado en la zona del Vraem (MINAGRI, 2016).

Con relación a las regiones donde se produce cacao en grano, destacan al 2015 básicamente las regiones de San Martín con el 43%, Junín con el 18%, Cusco con 9%, Ucayali con 8% y Huánuco con 6%. La región San Martín rinde 815 kilogramos por hectárea; Junín, 924 kilogramos por hectárea; y Cusco con solo 366 kilogramos por hectárea, ello

debido a ciertas enfermedades que están atacando sus plantaciones de cacao. (MINAGRI, 2016). Ver la Figura 10

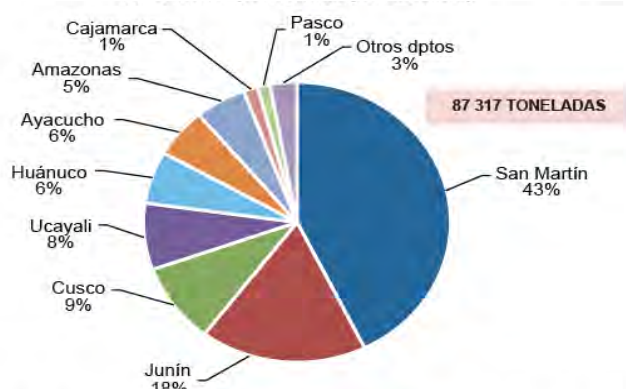


Figura 10. Perú, Principales regiones productoras de cacao en grano en el 2015 (TM). Tomado de “Estudio de Cacao en el Perú y en el Mundo - Un análisis de la Producción y Comercio” por el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI-DGPSE (2016). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/342340410/estudio-cacao-peru-julio-2016-pdf>

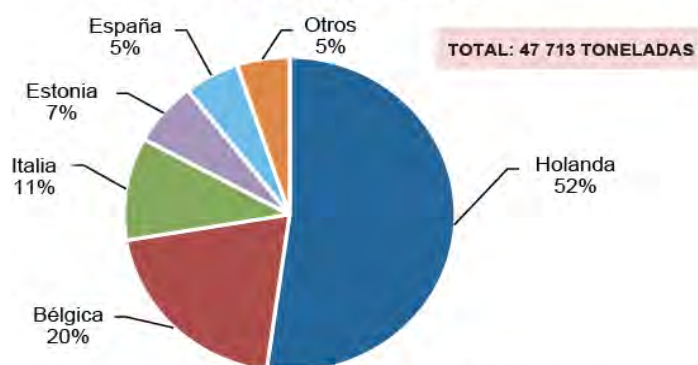


Figura 11. Perú, Principales mercados en la Unión Europea en el 2015 (TM). Tomado de “Estudio de Cacao en el Perú y en el Mundo - Un análisis de la Producción y Comercio” por el Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI-DGPSE (2016). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/342340410/estudio-cacao-peru-julio-2016-pdf>

En cuanto a los principales mercados de destino de las exportaciones de cacao en grano del Perú, destaca la Unión Europea (UE), donde el grueso de las exportaciones se centra en cinco países miembros. En años anteriores a la UE se orientaba entre el 50% al 60% de las exportaciones totales, a partir del 2012 se eleva por encima del 70%. En el 2015 se eleva hasta un 84%, con un volumen de 47,700 toneladas exportadas y una tasa de crecimiento de un 32%. Entre los mercados que muestran un mayor dinamismo dentro de la Unión Europea respecto a las exportaciones peruanas es: Holanda, cuyas importaciones solo

de este país han sumado casi 25.000 toneladas (52% del total exportado a la Unión Europea); le sigue Bélgica con 9.600 toneladas (20% del total exportado a la Unión Europea), etc.

En cuanto a los demás mercados fuera de la Unión Europea, destacan Estados Unidos con un 6.6% promedio como el más representativo (MINAGRI, 2016).

De otro lado, el presupuesto asignado para los Gobiernos regionales y locales para la ejecución de sus gastos corrientes y proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos, proviene de los recursos del canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduana y participaciones de los dos años anteriores. El presupuesto anual de cada región y Gobierno local es aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) al inicio de cada año, y generalmente es actualizado con modificaciones presupuestales trimestral.

Tabla 10

Presupuesto Institucional de Apertura-PIA a Nivel Regional y Provincial- 1er. Semestre 2017

Provincia	PIA	PIM	Ejecutado		%
			Devengado	Girado	
Moyobamba	45'347,124	130'649,065	35'556,357	34'778,360	27.2
Bellavista	21'297,180	100'257,674	42'830,731	41'468,558	42.7
El Dorado	14'852,052	52'702,855	20'109,015	17'917,868	38.2
Huallaga	8'738,072	57'161,088	11'750,543	11'305,858	20.6
Lamas	31'302,098	85'262,704	30'929,626	30'275,019	36.3
Mariscal Cáceres	18'643,207	52'593,532	13'084,753	12'291,345	24.9
Picota	14'565,318	55'082,338	24'411,655	23'902,097	44.3
Rioja	47'457,595	106'255,705	34'087,037	33'465,439	32.1
San Martín	56'092,496	151'587,570	58'083,939	57'228,433	38.3
Tocache	26'639,661	57'695,954	20'848,392	20'403,034	36.1
Total	284'934,803	849'248,485	291'692,048	283'036,011	

Nota. Adaptado de Portal de Transparencia del MEF-Presupuesto por Resultado a Nivel Regional y Provincial - 1er. semestre 2017, por Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProytransparencia>

Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2021 para El Dorado, se puede señalar:

- El Dorado actualmente se ubica posición cuarta de las cuatro provincias en cuanto al número de arribos turísticos a San Martín, esto se debe a que no se ha podido consolidar una oferta turística sostenible.
- El 80% de la producción total de El Dorado se comercializa como producto primario limitando, de esta manera, el desarrollo económico. Existen productos y sub productos de la actividad agropecuaria, artesanía, entre otros que requieren un mayor nivel de productividad y calidad para lograr ser competitivos, en igual forma que la deforestación, que es otra de las limitaciones de la provincia.
- Las restricciones de inversión financiera limitan el ascenso en el nivel competitivo de las micro y pequeñas empresas y aunque tengan dinero, los pobladores no podrán cultivar dado que sus tierras están mitigadas por el carbón y requieren descanso de uno a dos años para fortalecer a esas tierras y den cosechas de buena calidad.

3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales

La región San Martín está conformada por un total de 10 provincias (con un total de 77 distritos), de las cuales las más importantes son Moyobamba, donde se encuentra ubicado el Gobierno Regional San Martín con una extensión de 3,772.31 km², que representa el 7.36% del territorio regional; El Dorado tiene una extensión de 1,298.14 km² que representa el 2.53% de la región.

La población de El Dorado asciende 33,638 (17,914 hombres 15,724 mujeres), densidad poblacional 25.9 hab./km², y se divide en cinco distritos (San Martín, Shatoja, Santa Rosa, Agua Blanca y San José de Sisa, aquí se encuentra ubicado el Concejo Provincial de El Dorado).

La población de El Dorado se encuentra en el área rural (61%), de las cuales el 27% son mujeres. Acerca de sus características del 47.1% que saben leer y escribir, solo el 19.84% son mujeres. Asimismo, solo el 27.1% de la población femenina posee partida de nacimiento

de registro. En el área rural, el 55.4% poseen DNI, número considerable. Sin embargo, solo 24.2% es el porcentaje que representa a las mujeres rurales que poseen DNI. La distribución de la población de El Dorado según los grupos de edad (INEI, 2015) es: el 34% es menor de 15 años, el 62.3% está en edad laboral (entre 15 y 64 años) y el 3.8% corresponde a la población mayor de 64 años.

Tabla 11

Población del Departamento San Martín por Provincias 2012 – 2015

LOCALIDAD	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
SAN MARTÍN	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
MOYOBAMBA	144,216	77,682	66,534	148,160	79,816	68,344
BELLAVISTA	57,917	32,231	25,686	58,954	32,827	26,127
EL DORADO	39,622	22,304	17,318	40,349	22,778	17,571
HUALLAGA	25,351	13,752	11,599	25,328	13,719	11,609
LAMAS	84,597	46,303	38,294	84,921	46,519	38,402
MARISCAL CÁCERES	50,927	27,739	23,188	50,608	27,516	23,092
PICOTA	43,823	24,122	19,701	44,533	24,517	20,016
RIOJA	125,715	66,730	58,985	128,367	68,014	60,353
SAN MARTÍN	184,662	98,020	86,642	187,320	99,462	87,858
TOCACHE	72,690	42,253	30,437	72,250	42,019	30,231

Nota. Adaptado por Oficina de Gestión de la Información y Estadística, por INEI, 2015.

Respecto a la cultura, podemos señalar que en El Dorado existen restos arqueológicos como: las Murallas de Nuevo Barranquita: (Sector Alto Ishichihui) a 12 km de Villa San José de Sisa, las Murallas de Santa Cruz: Construcción de piedras con argamasa, a 10 minutos del centro poblado quechua de Santa Cruz, y otra construcción existente en Alto Chumbaquihui (Sector Santa Elena) a 7 km de dicho lugar.

El Puente del Río Sisa: Ofrece una vista panorámica agradable a todos los visitantes (está en la zona urbana). El Museo Etno-Histórico Geográfico El Dorado, construido por docentes de Historia y Geografía en el año 1997; contiene muestras fosilizadas hechas de piedra, utensilios, fotografías de lugares turísticos y dos promotoras quechuas que tejen diariamente en telares empíricos.

Respecto a los medios de acceso, la región San Martín cuenta con la carretera Marginal, la carretera Tarapoto-Yurimaguas y la carretera Marginal a Lamas.

La carretera Marginal pertenece al sistema circuito Norte, estando asfaltada desde Chiclayo-Rioja-Tarapoto, con el mejoramiento de este tramo se facilita el transporte, disminuyendo los costos de los productos de San Martín que se colocan en el mercado de Chiclayo. Es una vía de importancia nacional, además de articular la región con la costa norte, lo hace con Huánuco y Lima. Es además la vía principal que articula la región San Martín, como una columna vertebral, sirve de enlace a 7 provincias (Rioja, Moyobamba, San Martín, Picota, Bellavista, Mariscal Cáceres y Tocache), los poblados de las provincias restantes (Lamas, El Dorado y Huallaga), se unen con ramales que parten de la carretera Marginal (Plan de Desarrollo Urbano de San José de Sisa, 2006-2015). Carretera Tarapoto-Yurimaguas, su importancia está dada por ser una vía que une la región San Martín con la región Loreto, permite el intercambio comercial mediante transporte bimodal, ya que Yurimaguas es puerto, con Loreto que es uno de los principales mercados regionales. También sirve para el traslado de combustibles hacia Tarapoto y para los productos agrícolas a ser colocados en Yurimaguas e Iquitos. Es una vía afirmada importante en regular estado, con una longitud de 131 km, aunque sus condiciones no son las más adecuadas. (Plan de Desarrollo Urbano de San José de Sisa, 2006- 2015).

La vía de acceso principal es la carretera entre Tarapoto-San José de Sisa, a través de una carretera en afirmado de 50 kilómetros aproximadamente y 14 kilómetros de carretera asfalta desde el centro poblado de Coñunbuque los que le corresponde a la Carretera Marginal de la Selva Fernando Belaunde Terry encontrándose en regular estado de conservación, siendo la más transitada la carretera Fernando Belaunde Terry y gracias a ello se facilita el transporte de los productos agrícolas para su comercialización a las demás provincias sureñas y a la capital de la república (Plan de Desarrollo Urbano de San José de Sisa, 2006-2015).

La red vial provincial de San José de Sisa, está compuesto por carreteras afirmadas, trochas carrozables y caminos de herradura; con una longitud de 218 kilómetros aproximadamente que son las vías que conectan a los centros poblados, caseríos de la provincia para poder extraer los productos agropecuarios a los mercados de comercialización.

La carretera Tarapoto-San José de Sisa-Bellavista, presenta una longitud de 70.50 km. Es un anillo vial que interconecta zonas de producción agrícola y pecuaria, como las irrigaciones de Sisa (recorre todo el valle) y Cuñumbuque. Se interconecta con la carretera marginal, pero falta construir cuatro puentes (Nieves, Pishuaya, Tillaquihui y Shucshuyacu). Debiera asfaltarse para una mejor articulación con los mercados internos y conformar un anillo de importancia regional. (Plan de Desarrollo Urbano de San José de Sisa, 2006-2015).

A inicios del 2015, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) invirtió S/ 2,404 millones en obras de infraestructura vial y de telecomunicaciones en la región San Martín. Según el MTC, S/ 819 millones se destinaron para la rehabilitación y mejoramiento de 232 kilómetros de carreteras y S/ 231 millones a la conservación y mantenimiento de 429 kilómetros de vías. Además, el MTC invirtió S/ 390 millones en las concesiones IIRSA Norte y aeropuerto de Tarapoto: 15 millones en infraestructura aeroportuaria, 210 millones en la instalación de 42 puentes definitivos y modulares y 356 millones en el programa Pro Región.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La competitividad de un país en la actualidad se basa en tres conceptos fundamentales: ciencia, tecnología e innovación (CTI). Tanto la ciencia y la tecnología se utilizan para la obtención de recursos y la mejora de la productividad y competitividad, de tal manera se genera un entorno más eficiente y eficaz. San Martín ocupa el puesto 14 de las 24 regiones con el índice hogares al menos un celular (Instituto Peruano de Economía, 2016). Se sabe que el 34.6% de los peruanos que logra acceder al internet tiene que hacerlo desde sitios públicos, conocidos como cabinas donde se alquilan computadoras conectadas a la red por

horas. A esto le sigue un 29% de la población que accede en sus hogares. Se observa como el acceso desde cabinas públicas se ha ido reduciendo cada año, porque se tenía que para el 2007 un 65.9% de las personas usarían los servicios de estos locales, reduciéndose al 34.6%.

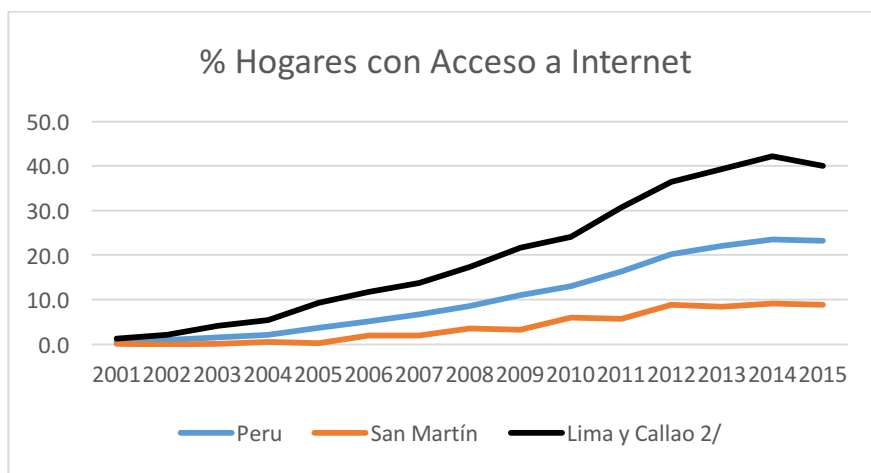


Figura 12. Hogares con Acceso a Internet en el Perú y San Martín, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

De otro lado, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones anunció que se están licitando siete proyectos regionales de instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social. De este modo se podrán integrar las capitales de distritos de siete regiones al servicio de internet a través de la ampliación de redes de transporte de banda ancha, lo que demandaría una inversión de US\$ 301 millones, decisión que permitiría mayor interconexión y tender al crecimiento de la economía. (Giuffra, 2017).

Asimismo, se aprobó una transferencia financiera de S/ 43,950 del presupuesto central para ser distribuidas: (a) para el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana S/ 14,250; y (b) para la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto (S/ 29,700); asimismo, el CONCYTEC otorgará subvenciones por un monto de S/ 640,248.48 soles a favor cinco empresas privadas y la Universidad de Piura. Entre las empresas que recibirán los fondos, están la Microempresa Sociedad de Mejoramiento Genético de Alpacas y Llamas; el Centro

Acuícola Ecoturismo El Dorado; la Asociación de productores Agropecuarios Leal-Sibarani-Cabana; el Centro Especializado para la Asistencia Técnica Lagunillas Cabana y Pro Delphinus (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2015).

El incremento de la productividad agrícola es un reto nacional que requiere de un acuerdo país y del trabajo conjunto del Gobierno central, regional, y Gobiernos locales, academia y sector productivo. Es importante señalar que gran parte de la innovación que se da en la producción agrícola para la exportación no necesariamente debe darse con la generación de un nuevo producto, la innovación se da principalmente en los procesos y técnicas de producción que se traducen en productividad, de ahí que es importante medir de qué forma las empresas invierten en procesos de innovación y diversificación productiva y como esto aporta a mejorar su competitividad (IIAP, 2016).

El IIAP trabaja en dos ejes, siendo el primero el convertir la investigación en innovación, y el segundo masificar el conocimiento adquirido a la mayor cantidad de productores. Para poner en marcha estos ejes, el IIAP ha desarrollado un Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación, el cual consiste en generar conocimiento tecnológico y su respectiva transferencia al Ministerio Agricultura, quién, se encarga finalmente de transferirlo al agricultor; dicho proceso se lo conoce como el despliegue agrícola, el cual puede ser realizado por el sector público o el sector privado; mediante este último se puede transmitir el conocimiento tecnológico directamente al agricultor a través de técnicos que pertenezcan a empresas que prestan el servicio de capacitación tecnológica para el agro. (IIAP, 2016).

Para el agro de San Martín podríamos aplicar las tecnologías de punta:

(a) Uso integrado de tecnología: Desarrollo de la informática, uso de sensores, tecnologías móviles, desarrollo de aplicaciones (apps) que pueden ser usada desde teléfono, radio o celular. Mayor uso de informática en cultivos de alto valor, productor podrá hacer

seguimiento en tiempo real, minimizando riesgos. Estas son las más conocidas soluciones aerospace para la agricultura anti-helada, Sisa Monitor y Banaxass.

(b) Tecnología en la eficiencia de los sistemas de riego: Incrementar los rendimientos de cultivo.

(c) Aplicar drones en la agricultura: Uso de plataforma móviles denominadas drones, ayuda al productor hacer monitoreo aeroespacial en grandes superficies. (Correo, 2017).

El Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana-IIAP y el Instituto Nacional de Innovación Agraria –INIA de la región San Martín se encarga de efectuar cursos de capacitación y talleres respecto al agro de café, cacao y otros productos de manera presencial u *on-line* y las diferentes formas de optimizar la cadena de producción. En igual forma, los institutos cuentan con sus centros de investigación para la ejecución de investigaciones en temas especializados, de acuerdo a los ecosistemas amazónicos de mayor interés, se centran básicamente en Iquitos (IIAP, 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

La deforestación en la región San Martín suscitada en el 2014, que arrasó 1'600,000 hectáreas de bosques naturales de 5'000,000 de hectáreas, fue la principal preocupación de su población (Diario El Comercio, 2014). En El Dorado existe una depredación excesiva de las tierras mitigadas que conllevan a una destrucción de productos forestales.

Las fuertes lluvias que se registran en Perú desde fines de enero del 2017 han afectado a decenas de miles de personas y han causado importantes daños en viviendas y carreteras, principalmente en tres regiones del norte del país: Tumbes, Piura y Lambayeque. Durante el fenómeno de El Niño, aumenta la temperatura del agua en toda la franja ecuatorial del océano Pacífico, hasta la costa norte de Estados Unidos.

El Perú, según el Plan de Acción Ambiental (2011-2021), cuenta con un significativo capital natural, que es el comienzo del movimiento económico en busca de desarrollo. Por lo

que hoy en día es prioritario producir datos por medio de la ejecución de estudios de catálogo, estimación y tasación de los recursos naturales, variedad biológica y del compromiso solidario de la Fundación Amazonía Viva (Fundavi), que ejecuta un proyecto de reforestación de los bosques con especies nativas de San Martín, con el financiamiento de Pur Projet de Francia y la prestigiosa cadena Accor Hotels. (La República, 2016).

De 131,000 hectáreas de extensión que alberga El Dorado, 93,000 hectáreas se encuentran deforestadas y más de 10.000 hectáreas son consideradas suelos degradados, donde se encuentran ubicados las laderas y riveras de ríos y quebradas que forman las cuencas donde se trabajara este proyecto.

La unidad ejecutora de este importante proyecto es la Municipalidad Provincial de El Dorado, a través de la Gerencia de Gestión Ambiental y Desarrollo Económico, en el marco legal de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. El valor referencial del financiamiento, incluidos los impuestos de ley, suma un total de S/ 4'482,426.00 en los distritos de San José de Sisa, Santa Rosa, Agua Blanca y Shatoja, dándose inicio a la instalación de 1,700 hectáreas de especies forestales con fines de recuperación de suelos degradados en las microcuencas del Amiño Blanco, Amiño Negro, Pao, Chumbaquihui, Pishuaya, Huaja, Shucshuyacu, Shabana, Azangihua y Talliquihui en El Dorado, región San Martín (Sistema de Información Regional El Dorado, 2016).

Asimismo, la Municipalidad Provincial de El Dorado ha desarrollado un Mapa de Circuitos Turísticos de provincia perteneciendo al Inventario Vial Georreferenciado (Figura 13).

El proyecto demanda una inversión de S/ 4'482,426 soles con una periodicidad de tres años. Se encuentra en el segundo año de ejecución, para lo cual se transfirió S/ 1'395,112. Se atenderán a 1,313 familias de 34 comunidades, generando impacto social, económico y

ambiental; como resultado del análisis PESTE, para después cuantificar el reconocimiento de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la región San Martín y a la Provincia de El Dorado.

Del análisis de las fuerzas PESTE, se obtienen las oportunidades y amenazas externas hacia El Dorado, así tenemos: (a) La fuerza económica se sustenta en la tendencia de la creciente demanda externa para la exportación del café y cacao fino-aromático, especialmente de la Unión Europea-Holanda y Austria, el comercio con la Unión Europea se hace cada vez más destacado y El Dorado desarrolla las condiciones geográficas para estos cultivos, esta es una oportunidad, ya que contamos con los recursos y la demanda.

(b) El Dorado, así como las demás provincias de la región San Martín, cuenta con niveles de capacitación para la agricultura promovida por el IIAP y el Ministerio de Agricultura, donde generan conocimiento tecnológico y las mejores prácticas para la eficiencia en el cultivo, así como la gestión del proceso de exportación de estos cultivos en especial lo referente al cumplimiento de los requisitos mínimos de las normas de calidad del producto. Este punto se relaciona con las fuerzas políticas y legales y las fuerzas ecológicas y ambientales.

(c) La oportunidad de contar con el recurso de grandes hectáreas forestadas de selva virgen aunadas a ríos, cataratas lagunas, etc. hace que la demanda de turistas especialmente europeos y americanos con características pro-cuidado del medio ambiente estén en crecimiento, dado que son turistas que desean estar cerca de la naturaleza, con un turismo vivencial y ecoturismo; estos aspectos están relacionados con las fuerzas demográficas, sociales y culturales, en la medida que es la población y su idiosincrasia, su cultura y costumbres, y por último la facilidad de acceso a la provincia de El Dorado, por la existencia de una buena infraestructura de conexión vial y fluvial, siendo esta una oportunidad para la provincia.

(d) El cuidado del medio ambiente, es un aspecto muy delicado en toda la región San Martín, por cuanto existen grandes hectáreas de terreno en situación de deforestado, las que

deberían ser atendidas por Estado, sin embargo, existen países europeos que quieren invertir recursos financieros con el objetivo de disminuir la tasa de terrenos deforestados, estando a la espera de un trabajo de planeamiento estratégico donde participe el Estado para llevar a cabo cultivos en tierras forestadas de manera responsable en el tiempo; esta oportunidad está relacionada con la fuerza ecológica y medio ambiental, así como con la oportunidad de que los productores trabajen de manera coordinada con el Gobierno regional en todos los proyectos de reforestación de la tierra a nivel región amazónica.

De otro lado, se encuentran las amenazas que contrarrestan la efectividad de las ventajas que la provincia posee: (e) Que la economía nacional dependa de los productos *commodities* es una amenaza fuerte dado que si los precios de los metales bajan en el mercado internacional nos afecta directamente, así como el petróleo; en esa medida, los recursos provenientes del canon petrolero se verían afectados con una menor asignación, por eso debemos tender a exportar otro tipo de productos no tradicionales. Además, debemos de buscar otros mercados que no sean proteccionistas como el actual Gobierno de Donald Trump.

(f) Si no se atiende la situación de las tierras deforestadas de El Dorado, no podríamos mejorar la calidad de tierra para los cultivos de café y cacao; de igual forma, la prevención de los riesgos climáticos y fenómenos naturales están relacionados con la fuerza ecológica y ambiental.

(g) Los niveles de informalidad se encuentran inmersos en la cultura peruana, lo que se considera una amenaza, dado que podría conllevar a la presencia de corrupción de funcionarios públicos, y está relacionada con la fuerza política y legal, lo bueno es que a través del portal de transparencia de cada consejo provincial, cualquier ciudadano puede ver la ejecución de los gastos presupuestales.

El valor resultante de 2.63, mostrado en la Tabla 12, refleja las condiciones actuales de El Dorado y la coyuntura de la región San Martín.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Mejoramientos de las técnicas de cultivo y técnicas agroindustriales en el Perú, fomentados por el MINAGRI	0.08	2	0.16
2	Crecimiento del turismo, ecoturismo, y turismo Vivencial.	0.07	3	0.21
3	Existe buena infraestructura en los últimos 3 años que han mejorado la conexión vial y fluvial de la región	0.13	3	0.39
4	Obtención de recursos financieros de Europa para reforestar grandes hectáreas deforestadas para conservar el medio ambiente	0.11	3	0.33
5	Creciente demanda de la Unión Europea y otros países de productos agroexportadores de calidad Fina aromatizados, de la región amazónica	0.08	3	0.24
6	Firma de TLC con países con mayor demanda para los productos de exportación.	0.06	2	0.12
7	Nueva visión del gobierno Regional orientado al fortalecimiento de vínculos con la región amazónica en proyectos de reforestación	0.06	2	0.12
Subtotal		0.59		1.57
Amenazas				
1	Alto grado de informalidad y corrupción en los gobiernos regionales	0.08	3	0.24
2	Disminución en la recaudación de canon petrolero y minero por caída de precios commodities	0.05	2	0.10
3	Aumento de la deforestación debido al mal uso de la tierra y por el cultivo de la coca	0.08	2	0.16
4	Proteccionismo de Estados Unidos y ruptura de tratado del reciente gobierno de Donald Trump	0.04	2	0.08
5	Riesgos climáticos y fenómenos devastadores como el Niño costero que produce inundaciones y cierre de carreteras para el comercio	0.08	3	0.24
6	El proceso de agroexportación no cuenta con tecnología de punta, para la competitividad que exige el mercado mundial	0.08	3	0.24
Subtotal		0.41		1.06
Total		1.00		2.63

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D'Alessio, 2013, p. 133). En el contexto regional, para elaborar esta matriz, la elección de las regiones se da en función de los principales competidores de El Dorado en los sectores agrícola, principalmente el café, cacao y el turismo, las provincias que han sido seleccionadas como referentes se debe a que presentan similares condiciones de ubicación, cultura, clima y turismo (aventura y ecológico) que El Dorado. Ver Tabla 13

Tabla 13

Matriz del Perfil Competitivo de El Dorado (MPC)

N°	Factores clave de éxito	Peso	El Dorado		Picota		Moyobamba	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad y fauna de turismo ecológico	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48
2	Infraestructura turística y vial	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48
3	Industrialización, del cultivo agropecuario	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
4	Diversidad de microclimas para el cultivo	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5	Estabilidad social de la provincia de El Dorado	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
6	Reservas forestales	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
7	Acceso a fuentes de finanzas del Gobierno central	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
8	Control medioambiental por parte del gobierno regional	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
9	Apertura de mercados nacionales de los productos amazónicos del Perú	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
10	Eficiencia del gobierno regional San Martín	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total		1		1.54		1.6		2.78

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación,

Tabla 14

Matriz del Perfil Referencial de El Dorado (MPR)

N°	Factores clave de éxito	Peso	El Dorado		Barranquilla		Brasilia	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad y fauna de turismo ecológico	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
2	Infraestructura turística y vial para el turismo de aventura	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48
3	Industrialización, del cultivo agropecuario	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
4	Diversidad de microclimas para el cultivo	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
5	Estabilidad social de la provincia	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
6	Reservas forestales	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
7	Acceso a fuentes de finanzas del gobierno central	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
8	Control medioambiental por parte de la municipalidad	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
9	Apertura a mercados nacionales de los productos amazónicos del Perú	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
10	Eficiencia del gobierno regional Gore San Martín	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Total		1		1.54		2.5		3.42

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación.

De la evaluación comparativa efectuada, la MPC de El Dorado tiene un valor de 1.54, que la ubica por debajo de las otras provincias competidoras, esto debido principalmente a la escasa inversión en tecnología de punta en el sector agrario, al poco acceso a fuentes de financiamiento e inversión y bajo control de las tierras deforestadas de la provincia. Peor aun cuando se compara con distritos similares de Colombia y Brasil, el valor obtenido, es mucho más bajo. Ver la Tabla 14.

3.6 Conclusión

Del Análisis externo de El Dorado se obtuvo el valor resultante de 2.63 por debajo del promedio, lo que nos lleva a revisar las estrategias que vienen aplicando con las oportunidades y las amenazas dado que no estarían dando resultados en lograr un posicionamiento de El Dorado.

Del análisis de la matriz MEFE, se desprenden oportunidades y ventajas competitivas de la provincia, como los aspectos de la biodiversidad y fauna, turismo ecológico y vivencial, además de contar con productos exclusivos de la zona como son el cacao tipo fino y el café, al apreciarse en las estadísticas la creciente tendencia de la demanda externa por estos productos, especialmente por los países de la Unión Europea. Entre Holanda y Suiza se cubre el 50% de las exportaciones de cacao del Perú y a nivel regional, San Martín, produce y exporta el 45% de la producción del Perú, estos aspectos los consideramos como un factor de éxito, conjuntamente con el cuidado de las reservas forestales.

Otra oportunidad resaltante es que existen países de Europa que desean invertir recursos financieros en la zona amazónica con el fin de conservar y forestar las grandes hectáreas deforestadas para que se conviertan en el pulmón del mundo, sobre todo en estos tiempos que se están presentando cambios climatológicos a nivel mundial. Estos recursos financieros privados ingresarían directamente a la región y a la provincia de El Dorado.

Del análisis de las matrices MPC y MPR, se identificó como principales competidores la provincia de Moyobamba, capital de región, y la provincia de Picota con los cuales compite por las hectáreas de cultivo de café y cacao fino. En lo referente al turismo, Tarapoto y Moyobamba tienen

mayor desarrollo de infraestructura hotelera y de servicios conexos, este es un aspecto que debe repotenciarse. También se evaluó respecto a Barranquilla y Brasilia, provincias de las regiones de Colombia y Brasil que ocupan el tercer y segundo lugar como productores de café en América Latina. Como ciudades nos llevan mucha diferencia, sin embargo, como exportadores del cacao la región San Martín del Perú se encuentra en el primer lugar en América Latina.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se efectuará la evaluación interna, la que se fundamenta en la revisión de las áreas funcionales que integran El Dorado con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades correspondientes. Asimismo, el resultado del análisis será mostrado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia

La Municipalidad Provincial de El Dorado representa al gobierno local de la ciudad de San José de Sisa y tanto su organización como su funcionamiento se encuentran normados por la ley N° 27972 conocido como Ley Orgánica de Municipalidades, así como otras normas jurídicas vigentes. Además, la institución tiene las tres finalidades siguientes: (a) representar al vecindario, (b) promover la correcta prestación de los servicios locales y (c) conseguir el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción.

En el 2012, la Municipalidad modificó su estructura orgánica, tomando en cuenta la normatividad vigente, tratando de realizar la más eficiente distribución de los recursos humanos con los que cuenta. Los órganos que conforman la estructura son los siguientes: (a) Órgano de gobierno, (b) Órgano de la Alta Dirección, (c) Órganos Consultivos de Coordinación y Participación, (d) Órgano de Control Institucional, (e) Órgano de Defensa Judicial, (f) Órganos de asesoramiento, (g) Órgano de apoyo, (h) Órgano de Línea y, (i) Órganos Descentralizados (Municipalidad Provincial El Dorado, 2013). De igual manera, vale mencionar que la institución municipal ha planteado los lineamientos políticos, ejes o líneas estratégicas que permiten desarrollar grandes áreas en las cuales se trabajan para poder alcanzar la visión como objetivo final. Asimismo, vale mencionar que la institución municipal ha establecido como prioritario el trabajo en las seis áreas siguientes:

(a) gobernabilidad e institucionalidad, la cual brinda legitimidad a los actos administrativos;

(b) desarrollo económico, la que busca fomentar el ingreso de empresas privadas para generar empleo; (c) desarrollo social, la cual intenta generar bienestar a los pobladores; (d) desarrollo urbano sostenible, la que intenta ordenar las diversas actividades de la ciudad para guiar de manera correcta su crecimiento; (e) seguridad y solidaridad, la cual busca la intervención del Gobierno local con el propósito de ofrecer resguardo a los habitantes, así como participación de estos; y (f) desarrollo de turismo y medio ambiente, la cual brinda preservación tanto al paisaje como a la cultura de la ciudad (Municipalidad Provincial El Dorado, 2013).

En similar orden de ideas, es preciso mencionar que la municipalidad cuenta con un organigrama, en el cual destacan las tres divisiones siguientes: (a) Concejo Municipal, (b) Alcaldía, y (c) Gerencia Municipal (Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017a). En la Figura 14 se brindan mayores detalles al respecto.

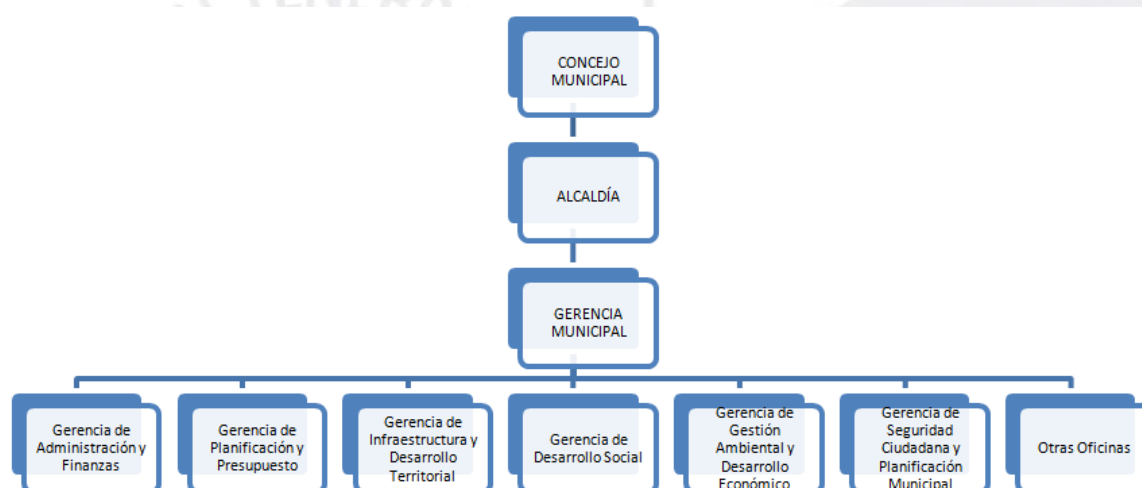


Figura 14. Organigrama municipal de El Dorado.

Adaptado de “La Municipalidad”, por Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017a.
Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/municipalidad.php>

De otro parte, resulta destacable que la vigente gestión municipal brinde diversos servicios que contribuyen al desarrollo de la ciudad. Municipalidad Provincial de El Dorado (2017b) precisó que las autoridades habían establecido concentrarse en el desarrollo de los cuatro programa sociales siguientes: (a) Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA), con el que se buscaba proteger y promover los derechos de los menores de

edad; (b) Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad (Omaped), con la cual se buscaba registrar a los habitantes con impedimentos físicos para brindarles facilidades o actividades benéficas; (c) Vaso de Leche (PVL), con el que se trataba de brindar alimentos a personas con bajos recursos; y (d) Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (Pirdais), que buscaba ofrecer actividades lícitas como alternativa a las propuestas del narcotráfico.

Finalmente, cabe indicar que el equipo de trabajo de la administración, dirigido por el representante del municipio el Sr. Alcalde Francisco Huamán Febre y en coordinaciones con las gerencias municipales plantean enfocarse en tres puntos importantes; primero es mejorar el saneamiento físico y legal a través de la inversión del presupuesto regional, segundo es mejorar las vías de comunicación como las carreteras y finalmente el tercer punto es enfocarse en la educación como fuente de cambio. (Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017).

4.1.2 Marketing y ventas

El turismo es la actividad económica que se desarrolla en el marco del concepto de sostenibilidad ambiental y socioeconómica, es una herramienta para mejorar las condiciones de vida de la población, aportando así a la lucha contra la pobreza. En tal sentido, la Municipalidad Provincial de El Dorado expresó que destacan los siguientes atractivos turísticos: (a) Catarata de Zanangillo, (b) Laguna de Fapinalli, (c) Muralla de Santa Cruz, (d) Cascadas El Cóndor, (e) Cascada de Ullapayacu, (f) Petroglifo de Incaico y (g) Cascada de Shabanayacu. Asimismo, Promamazonía (2014), mencionó que El Dorado estaba incorporado en el eje turístico central de la región San Martín, resultando su centro de coordinación la ciudad de Tarapoto, donde podía llegarse por vía tanto aérea como terrestre desde Lima y en la que se ofrecían diversas prestaciones para los huéspedes.

Según el INEI (2017), la oferta de servicios turísticos en El Dorado se había visto impactada en alguna medida por las mejoras al respecto que han ocurrido en la región San Martín en los últimos años, lo cual se refleja para El Dorado una variación positiva entre los años 2011 al 2015 mediante el crecimiento en la cantidad de lugares que se encuentran vinculados, por ejemplo, con el hospedaje, número de habitaciones y camas en los establecimientos, como se observa en la Tabla 15. Sin embargo, El Dorado necesita implementar las condiciones para poder brindar alternativas de atracción y así poder atraer más turistas nacionales y extranjeros; además de retener más días al turista, tomando como referencia el número de pernoctaciones en el lugar, para que el turista nacional pernocta una noche en promedio y el turista extranjero dos noches en promedio (ver Tabla 16).

Tabla 15

Cantidad y Porcentaje de Instalaciones para el Turismo de la Provincia de El Dorado – Región San Martín

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de establecimientos de hospedaje	7	6	12	12	12	11
Número de habitaciones de establecimientos de hospedaje	81	78	150	147	147	137
Número de camas de establecimientos de hospedaje	92	91	229	223	223	182

Nota. Adaptado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, por INEI, 2017 (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

Tabla 16

Cantidad y Porcentaje de Datos en Establecimientos de Hospedaje de Temas de Turismo en la Provincia de El Dorado

	2014	2015	Promedio	Unidades
Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones	23.7	33.7	28.7	%
Tasa neta de ocupabilidad de camas	23.6	31	27.3	%
Arribos de ciudadanos nacionales	15,898	17,798	16,848	Numero de arribos
Arribos de ciudadanos extranjeros	108	191	149.5	Numero de arribos
Pernoctaciones de ciudadanos nacionales	18,668	20,194	19,431	Número de pernoctaciones
Pernoctaciones de ciudadanos extranjeros	271	378	324.5	Número de pernoctaciones
Promedio de permanencia de ciudadanos nacionales	1.2	1.1	1.15	Días
Promedio de permanencia de ciudadanos extranjeros	2.5	2	2.25	Días

Nota. Adaptado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, por INEI, 2017 (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

En temas de planeamiento y estadística agraria, el Boletín Agrario de marzo de 2017 (DRASAM, 2017) publicó que las hectáreas sembradas de cultivo transitorio han disminuido para El Dorado, el porcentaje de 3.6% en comparación con el periodo 2015/2016, debido al deterioro de los canales de riego por las constantes lluvias, las cuales provocaron inundaciones y se vieron afectadas también otras provincias. Además, se encontró que El Dorado tiene una mayor área de cultivo transitorio para el maíz amarillo duro de 2,490 hectáreas, tomando en consideración la búsqueda de un mayor beneficio económico en su comercio para dicho periodo. En la Tabla 17 y la Tabla 18 se puede apreciar con más detalle.

Tabla 17

Superficie Sembrada, según Provincia (Ha)

Provincia	Campaña Agrícola Marzo		
	2015/2016	2016/2017	Var(%)
Rioja	2,072	2,104	1.5
Moyobamba	1,558	1,700	9.1
Lamas	200	204	2.0
El Dorado	2,735	2,636	-3.6
San Martín	583	772	32.4
Picota	4,214	3,750	-11.0
Bellavista	8,934	7,154	-19.9
Huallaga	281	285	1.4
Mariscal Cáceres	285	291	2.1
Tocache	740	566	-23.5
Total	21,602	19,462	-9.5

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017.

(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)

Tabla 18

Superficie Sembrada, según Cultivo Transitorio (Ha)

Provincia	Campaña Agrícola 2016/17 Marzo 2017			
	Arroz	Maíz Amarillo Duro	Yuca	Total (HA)
Rioja	1,883	85	64	2,032
Moyobamba	1,700	-	-	1,700
Lamas	156	18	23	197
El Dorado	101	2,490	45	2,636
San Martín	355	299	82	736
Picota	1,303	2,370	72	3,745
Bellavista	2,925	4,220	9	7,154
Huallaga	191	-	94	285
Mariscal Cáceres	142	100	24	266
Tocache	505	-	61	566
Total	9,261	9,582	474	19,317

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017.

(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)

Por otro lado, el Gobierno Regional San Martín impulsará la cadena de valor del cacao sanmartinense de alta calidad, teniendo como contexto la comercialización de cacao de la región San Martín a través de la venta de 2,100 toneladas de cacao por 21 millones de soles, resaltando el cultivo del cacao más fino y aromático de la región. Este programa incluye a El Dorado. (Andina del Perú al Mundo, 2016).

En el tema de la superficie instalada para los cultivos permanentes, El Dorado tiene una variación positiva de 1.3% en comparación con marzo del 2016, pero, aun así, muy por debajo en referencia con las demás provincias de la región, como se puede apreciar en la Tabla 19; el aporte principal de superficie instalada de El Dorado se da por 2,524 hectáreas de café, en cacao se tiene 2,931 hectáreas y 3,556 hectáreas de plátano. Sin embargo, las hectáreas de cacao se han visto reducidos de 5,585 hectáreas en marzo del 2016 a 2,391 hectáreas en marzo del 2017, esto debido a la presencia de plagas y a las condiciones climáticas que ha tenido la provincia. Además, otro factor que ha influenciado en esta variación de hectáreas es la disminución del precio promedio en chacra de los cultivos permanentes y para un mejor análisis colocamos la variación del precio del cacao y café. En la Tabla 20 y la Tabla 21 se puede apreciar con más detalle, el impacto en la producción mensual de los cultivos de El Dorado y demás provincias de la región, como se observa en la Tabla 22.

Tabla 19

Superficie Instalada de Cultivos Permanentes, Según Provincia (Ha)

Provincia	Mes y Año		
	Mar-16	Mar-17	Var (%)
Rioja	31,439	23,474	-25.3
Moyobamba	50,780	48,340	-4.8
Lamas	76,463	77,275	1.1
El Dorado	12,461	12,624	1.3
San Martín	21,154	20,468	-3.2
Picota	14,256	16,329	14.5
Bellavista	20,057	19,829	-1.1
Huallaga	25,149	30,170	20.0
Mariscal Cáceres	31,350	30,918	-1.4
Tocache	76,367	82,635	8.2
Total (HA)	359,476	362,062	9.2

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017.

(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)

Tabla 20

Precio Promedio en Chacra - Cultivos Permanentes (S/X KG) - Periodo Marzo 2017

Provincia	Cacao			Café		
	Mar-16	Mar-17	Var (%)	Mar-16	Mar-17	Var (%)
Rioja	7.50	7.00	-6.67	4.50	3.83	-14.89
Moyobamba	7.00	4.50	-35.71	4.00	5.00	25.00
Lamas	8.39	5.77	-31.23	5.00	4.25	-15.00
El Dorado	8.30	5.60	-32.53	4.84	5.00	3.31
San Martín	8.18	5.41	-33.86	2.99	3.00	0.33
Picota	7.14	6.37	-10.78	0.00	0.00	0.00
Bellavista	7.86	5.18	-34.10	0.00	6.61	100.00
Huallaga	8.88	5.29	-40.43	3.98	5.65	41.96
Mariscal						
Cáceres	9.01	5.81	-35.52	3.90	4.90	25.64
Tocache	8.50	6.60	-22.35	5.00	5.92	18.40

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017.

(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)



Tabla 21

Superficie Instalada por Provincia Según Cultivo (Ha)

Cultivo	Marzo 2017 - Provincial										Total
	Bellavista	El Dorado	Huallaga	Lamas	Mariscal Cáceres	Moyobamba	Picota	Rioja	San Martín	Tocache	
Cacao	3,658	2,931	9,468	5,676	14,017	772	1,312	775	4,519	17,094	60,222
Café	9,812	2,524	7,158	11,985	3,398	26,707	3,573	11,842	6,290	14,357	97,646
Limón sutil	17	13	46	69	30	34	77	25	87	22	420
Naranja	305	34	972	69	3,634	107	81	45	154	41	5,442
Palma aceitera	-	-	-	15,118	-	-	-	-	85	30,100	45,303
Papaya	325	249	2	1,804	303	102	343	48	303	489	3,968
Pasto elefante	419	1,500	534	2,452	1,177	3,003	714	3,063	1,185	89	14,136
Pasto braquearia	3,876	1,768	11,129	32,118	4,762	12,815	7,663	5,782	3,905	5,675	89,493
Piña	-	-	9	265	20	317	-	248	94	147	1,100
Pijuayo (Palmito)	-	-	-	547	-	-	-	-	-	904	1,451
Plátano	1,008	3,556	852	6,598	3,570	4,484	2,394	1,647	3,847	13,718	41,674
Sacha Inchi	410	50	-	574	8	-	172	-	-	-	1,214
Total	19,830	12,625	30,170	77,275	30,919	48,341	16,329	23,475	20,469	82,636	362,069

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Marzo 2017", por DRASAM, 2017. (<http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)

Tabla 22

Producción por Provincias Según Cultivo (T)

Cultivo	Producción Mensual Marzo 2017										Total
	Bellavista	El Dorado	Huallaga	Lamas	Mariscal Cáceres	Moyobamba	Picota	Rioja	San Martín	Tocache	
Cacao	182	165	194	385	670	46	157	31	253	943	3,025
Café	981	91	830	201	459	757	-	1,443	65	1,481	6,307
Limón sutil	33	15	79	73	52	76	107	37	135	24	631
Naranja	816	28	40	142	3,572	57	141	53	212	30	5,091
Palma aceitera	-	-	-	1,303	-	-	-	-	3	29,155	30,461
Papaya	222	161	-	368	488	110	529	43	80	113	2,114
Pasto elefante	1,273	1,850	2,865	10,080	3,232	9,647	2,110	8,263	4,187	323	43,830
Pasto braquearia	11,976	2,145	22,471	81,928	13,932	27,347	17,300	13,746	11,118	24,649	226,612
Piña	-	-	-	233	52	281	-	329	22	26	943
Pijuayo (Palmito)	-	-	-	578	-	-	-	-	-	368	946
Plátano	1,030	3,400	986	7,386	3,447	4,375	1,053	2,061	3,650	5,246	32,634
Sacha Inchi	70	3	-	41	1	-	21	-	-	-	135
Total	16,582	7,858	27,465	102,718	25,905	42,696	21,418	26,006	19,724	62,358	352,728

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Marzo 2017”, por DRASAM, 2017. (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>)

4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura

San Martín en la Amazonía representa el lugar con mayores áreas deforestadas, ya que alcanzó 1'629,434 has entre sus 10 provincias. De dicha superficie, las mayores tasas de deforestación la tienen Mariscal Cáceres y Bellavista, con un 15%, aunque la tasa de El Dorado tampoco resulta poco significativa, ya que alcanza un 7% (Gobierno Regional San Martín, 2008). En la Figura 15 se amplía al respecto.

El Dorado es la zona con mayores problemas de deforestación, debido a que posee 71.53% de la superficie con la dificultad aludida, seguido por Picota, que alcanza el 84.59%, y Moyobamba, que tiene el 43.16% (Gobierno Regional San Martín, 2008). Al respecto, personal de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) de manera conjunta con trabajadores de la municipalidad coincidieron en que El Dorado era el lugar más deforestado de la región a la que pertenece, lo cual motivó comenzar un plan para recuperar 1,700 has de terreno con una inversión de S/ 1'395,112 que ha comprendido capacitaciones, pasantías y demás.

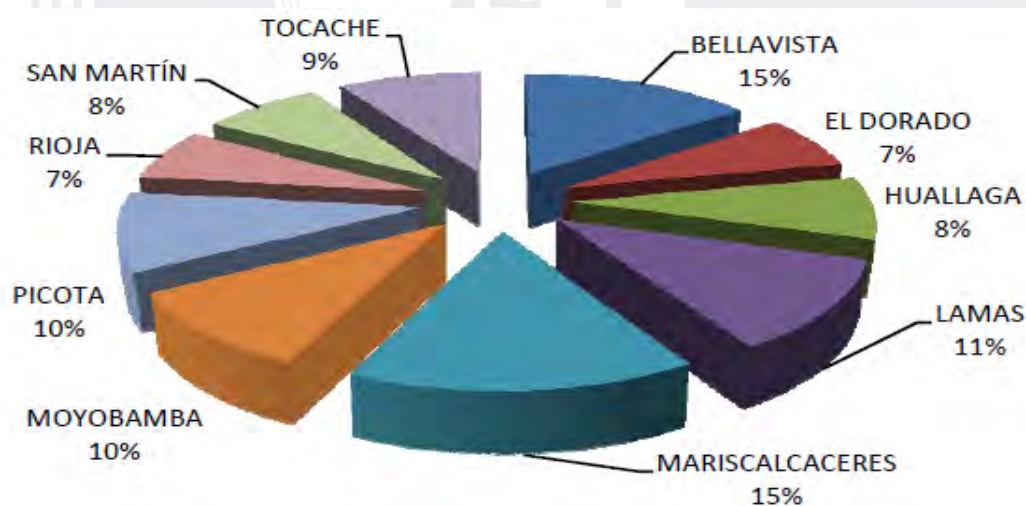


Figura 15. Porcentaje por provincia del total de terreno deforestado de la Región San Martín. Tomado de “Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 - 2015”, por Gobierno Regional de San Martín, 2008. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/23_p_cdd_sanmartin_2008_2015.pdf

De otro lado, el tipo de viviendas en las diversas localidades de El Dorado todavía refleja la necesidad de mejoras. Municipalidad Distrital de San Martín (2008), señaló que en

Alao, localidad de El Dorado, los hogares en su mayoría estaban contruidos con adobe, calaminas y pisos de tierra, aunque en algunos casos de manera progresiva se observaron mejoras en la selección de materiales para edificación de acuerdo con la situación económica. Además precisó que el Estado había implementado programas de fabricación de casas más modernas, los cuales poseían un alto potencial en la zona aunque todavía su cantidad era reducida.

En forma parecida, la infraestructura relacionada con el cuidado de la salud en El Dorado aún resulta limitada. Municipalidad Distrital de San Martín (2008), manifestó que en Alao existían algunas postas cuyo funcionamiento era supervisado y evaluado por un Centro de Salud. Asimismo expresó que las atenciones que se brindaban eran elementales, estando relacionadas de manera esencial con el apoyo a madres gestantes y con la ejecución de campañas de vacunación. También mencionó que las deficiencias más destacadas eran la falta de equipo médico, laboratorios y personal tanto profesional como técnico, motivo por el cual problemas intestinales o infecciones respiratorias podía ocasionar decesos.

Por último, el nivel de desarrollo de los servicios de agua y desagüe en El Dorado se encuentra en un estado incipiente, ubicándose entre los más bajos de la región en la que se localiza. Emapa San Martín (2015), precisó que tenía 2,204 conexiones y que brindaba 13.1 horas de abastecimiento de agua en San José de Sisa, ubicado en El Dorado, aunque por el momento en este lugar no se contaba con estaciones de bombeo de agua potable ni de aguas servidas. Igualmente aseveró que en San José de Sisa la cobertura de agua potable había aumentado, ya que al 2014 fue de 74.94%, y que la cobertura de alcantarillado mostró un comportamiento similar, porque en el 2014 fue de 40.80%. Asimismo, mencionó que el número de acciones que había efectuado en la provincia en cuestión fue de 994. En la Tabla 23 y en la Tabla 24 se exhiben más precisiones sobre este asunto.

Tabla 23

Porcentaje de Cobertura de Agua Potable 2011 – 2014

Localidad	Porcentaje			
	2011	2012	2013	2014
Tarapoto	90.87	85.30	85.03	83.29
Saposoa	91.09	94.55	96.08	98.19
San José de Sisa	66.87	69.23	72.66	74.94

Nota. Adaptado de “Audiencia pública de rendición de cuentas y desempeño - Año 2014”, por Emapa San Martín, 2015. (<http://www.emapasanmartin.com/gobernabilidadygovernanza/A%20PUBLICA%202014%20emapa.pdf>)

Tabla 24

Porcentaje de Cobertura de Alcantarillado 2011-2014

Localidad	Porcentaje			
	2011	2012	2013	2014
Tarapoto	77.38	76.79	72.43	70.82
Saposoa	88.49	94.55	93.89	95.37
San José de Sisa	38.46	39.45	39.76	40.80

Nota. Adaptado de “Audiencia pública de rendición de cuentas y desempeño - Año 2014”, por Emapa San Martín, 2015. (<http://www.emapasanmartin.com/gobernabilidadygovernanza/A%20PUBLICA%202014%20emapa.pdf>)

Otro punto importante mencionado a través de la entrevista que se realizó a las autoridades municipales de El Dorado es la falta de comunicación de vías terrestres desde los centros de cultivos hacia los ramales y/o carreteras principales, existen vías inadecuadas como trochas que dificultan la accesibilidad del comercio, en climas adversos se deterioran e impactan negativamente, incrementando los costos de producción agrícola e iniciativa de continuar con las próximas jornadas de cultivos.

4.1.4 Finanzas

De acuerdo con el Presupuesto Institucional de Apertura Año Fiscal 2016 de El Dorado, se tuvo los siguientes propósitos municipales: (a) incentivar proyectos de inversión para mejorar la calidad de la población, (b) promover la protección y conservación del medio ambiente, (c) promover la participación vecinal y la gobernabilidad, (d) asegurar la atención de los servicios básicos, (e) mejorar los caminos vecinales y trochas a los centros de producción, (f) brindar servicios públicos de calidad, (g) fomentar el desarrollo económico y

social, (h) gestión municipal eficaz y eficiente, (i) modernización de la institución y capacitación al personal, y (j) eficiencia en el gasto público.

Para realizar los propósitos municipales mencionados, la gestión del año 2016 asignó los recursos de la siguiente manera como se observa en la Tabla 25.

Tabla 25

Recursos Asignados de la Gestión 2016

1	Personal y Obligaciones Sociales	S/ 1'077,030
2	Pensiones y Otras Prestaciones	S/ 361,175
3	Bienes y Servicios	S/ 1'824,843
4	Donaciones y Transparencias	S/ 338,308
5	Otros Gastos	S/ 163,900
6	Adquisiciones de Activos No financieros	S/ 1'946,548
	Total	S/ 5'711,804

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

Por otro lado, los ingresos se estiman en función a lo establecido en la Resolución Directoral N°015-2015-EF/50.01 de estimación de los recursos determinados para el año 2016. Y el Decreto Supremo N°156-2004-EF Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal, considera la totalidad de los recursos que se proyecta recaudar de acuerdo la tendencia y comportamiento estadístico de la ejecución de años anteriores, la variación de las tasa por los servicios que presta el Gobierno local, los recursos asignados por el Consejo Nacional de Descentralización y las transferencia de los proyectos de inversión social y productiva y los programas de complementación alimentaria. Los ingresos corresponden a las siguientes fuentes:

Tabla 26

Distribución de Recursos de la Municipalidad Provincial de El Dorado

Recursos Ordinarios	S/ 595,767
Recursos Directamente Recaudados	S/ 339,800
Recursos Determinados	S/ 4'776,237
Total	S/ 5'711,804

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

Los principales proyectos del año 2016 que la Municipalidad Provincial de El Dorado incorporó y que tuvieron la mayor puntuación en el presupuesto participativo organizado con la representación y participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, fueron los siguientes:

- Mejoramiento de camino vecinal en El Dorado.
- Mejoramiento de infraestructura de educación inicial.
- Mejoramiento del sistema de agua potable.
- Estudios de preinversión.

Finalmente, en conformidad con la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en el artículo 1 se promulgó el Presupuesto Institucional de gastos correspondientes al Año Fiscal 2016: Municipalidad Provincial de El Dorado, estipulado de la siguiente manera:

Tabla 27

Presupuesto Institucional de Gastos Año Fiscal 2016

Gastos Corrientes	S/ 3'765,256
Gastos de capital	S/ 1'946,548
Total	S/ 5'711,804

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

El Presupuesto Institucional de Apertura Año Fiscal 2017 tiene los mismos propósitos municipales y para el logro de ellos, la actual gestión asignó los recursos de la siguiente manera. Ver la Tabla 28.

Tabla 28

Asignación de Recursos Municipalidad Provincial de El Dorado

1	Personal y Obligaciones Sociales	S/ 1'062,322
2	Pensiones y Otras Prestaciones	S/ 388,803
3	Bienes y Servicios	S/ 2'454,933
4	Donaciones y Transparencias	S/ 187,200
5	Otros Gastos	S/ 225,900
6	Adquisiciones de Activos No financieros	S/ 2'032,567
	Total	S/ 6'361,725

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

Los ingresos corresponden a la siguiente fuente:

Tabla 29

Ingresos Municipalidad Provincial de El Dorado

Recursos Ordinarios	S/ 725,240
Recursos Directamente Recaudados	S/ 357,800
Recursos Determinados	S/ 5'278,685
Total	S/ 6'361,725

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

De igual forma que el año 2016, se conserva los proyectos principales para la gestión actual 2017 y se promulga el Presupuesto Institucional de Gastos correspondientes al Año Fiscal 2017 del Pliego Municipal de El Dorado de la siguiente manera:

Tabla 30

Presupuesto Institucional de Gastos Año Fiscal 2017

Gastos corrientes	S/ 4'345,246
Gastos de capital	S/ 2'016,479
Total	S/ 6'361,725

Nota. Adaptado de Municipalidad Provincial de El Dorado.

Analizando el presupuesto de El Dorado, tenemos la siguiente información comparativa del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de los años 2016 y 2017 de las municipalidades de la provincia:

Tabla 31

Presupuesto Municipal de la Provincia de El Dorado -2016

Municipalidad	PIA	PIM
Municipalidad Provincial de El Dorado	S/ 5'711,804	S/ 10'748,378
Municipalidad Distrital de Agua Blanca	S/ 690,645	S/ 2'479,644
Municipalidad Distrital de San Martín	S/ 3'510,196	S/ 12'266,658
Municipalidad Distrital de Santa Rosa	S/ 2'755,925	S/ 12'368,011
Municipalidad Distrital de Shatoja	S/ 868,403	S/ 6'097,231

Nota. Adaptado de Transparencia Económica, Consulta presupuestal 2017.

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>)

Tabla 32

Presupuesto Municipal de la Provincia de El Dorado 2017

Municipalidad	PIA	PIM
Municipalidad Provincial de El Dorado	6'361,725	19'555,206
Municipalidad Distrital de Agua Blanca	786,397	2'817,497
Municipalidad Distrital de San Martín	3,793,688	13'360,827
Municipalidad Distrital de Santa Rosa	2'980,043	20'589,262
Municipalidad Distrital de Shatoja	930,199	1'900,186

Nota. Adaptado de Transparencia Económica, Consulta presupuestal 2017.

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>)

La gestión municipal de EL Dorado presenta el segundo mayor porcentaje de avance en materia presupuestal, esto muestra el lineamiento que se tiene para lograr cambios en la provincia y mayor capacidad de gestión en ejecución en la. Por otro lado, se muestra las principales categorías presupuestales de El Dorado con mayor avance. En la Tabla 33 y Tabla 34 se muestra con más detalle.

Tabla 33

Porcentaje de Avance Presupuestal en las Provincias 2017

Provincia	PIA	PIM	Avance %
Moyobamba	45'347,124	137'378,238	55.2
Bellavista	21'297,180	117'816,650	69.5
EL Dorado	14'852,052	58'222,978	82.7
Huallaga	8'738,072	93'773,967	43.0
Lamas	31'302,098	94'364,536	71.8
Mariscal Cáceres	18'643,207	63'490,049	59.8
Picota	14'565,318	58'535,782	86.1
Rioja	47'457,595	120'332,045	65.5
San Martín	56'092,496	186'544,506	58.0
Tocache	26'639,661	74,915,808	64.2

Nota. Adaptado de Transparencia Económica: Consulta de Ejecución del Gasto 2017

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.asp>)

Tabla 34

Porcentaje de Avance Presupuestal de Principales Categorías

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Avance %
Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	49,935	258,680	90.1
Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - PIRDAIS	-	1'732,305	91.3
Programa para la Generación del Empleo Social Inclusivo - Trabaja Perú	-	153,316	99.1
Programa Nacional de Saneamiento Urbano	-	568,431	98.7
Programa Nacional de Saneamiento Rural	1'098,285	20'236,746	90.0
Mejoramiento Integral de Barrios	360,000	3'345,777	88.3

Nota. Adaptado de Transparencia Económica: Consulta de Ejecución del Gasto por categoría 2017

(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.asp>)

En líneas generales, hay un incremento de S/ 1'315,079 para el año 2017 en comparación con el año 2016 del Presupuesto Institucional de Apertura - PIA, además del incremento en lo que va del año del Presupuesto Institucional Modificado - PIM, con una diferencia de S/ 14'263,056. Además, el porcentaje de avance presupuestal de El Dorado muestra la capacidad y lineamiento que tiene la gestión municipal para avanzar con los proyectos de la provincia.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

La Municipalidad Provincial de San Martín (2011c) expresó que la población de El Dorado había mostrado un crecimiento positivo en los últimos periodos intercensales al igual que la mayoría de provincias pertenecientes a la región San Martín. Sin embargo, mencionó que el avance mostrado en este asunto por la provincia en cuestión no resultaba comparable todavía con el progreso conseguido en otros lugares de la región, dado que hasta el 2007 la cantidad de habitantes de El Dorado era la menor a pesar de contar con una de las tasas de crecimiento intercensal más elevadas. (Ver la Tabla 35).

Tabla 35

Evolución Poblacional de las Provincias del Departamento de San Martín (1972-2007)

Provincia	Tasa de crecimiento Intercensal	Población Censal			
	93-07	1972	1981	1993	2007
El Dorado	2.6	15,515	17,782	23,409	33,638

Nota. Adaptado de Diagnostico Territorial de la Provincia San Martín, por INEI (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf)

Por otro lado, INEI (2012) manifestó que la tendencia en el comportamiento de la población total estimada para el 2012 en El Dorado reflejaba un incremento de 741 habitantes con relación al 2011. Asimismo, expresó que los distritos tanto de San José de Sisa como de San Martín eran los más poblados, mientras que Agua Blanca era el menos poblado. No obstante, indicó que la provincia en la región representaba uno de los lugares menos habitados. En la Tabla 36 se presentan mayores precisiones.

Tabla 36

Población Total Estimada al 30 de junio, 2011-2012

Provincia	2011	2012
El Dorado	37,411	38,152

Nota. Adaptado de Principales Indicadores Departamentales 2007 -2011, por INEI (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/>)

Además, se observa las siguientes cifras de las tasas de natalidad y tasas de mortalidad.

Tabla 37

Nacimientos y Defunciones, 2011-2012

Datos registrados Año	Personas	
	Nacimientos	Defunciones
2005	756	58
2006	977	87
2007	896	89
2008	945	93
2009	1008	79
2010	1244	104
2011	1353	97
2012	1059	101
2013	1026	104
2014	1003	128
2015	747	116

Nota. Adaptado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, por INEI, 2017 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

En relación al distrito con más pobladores de El Dorado, San José de Sisa, se ha determinado que los habitantes desde el 2008 hasta el 2015 eran en su mayoría hombres. Al respecto, para el 2015 la diferencia entre habitantes de ambos sexos alcanzó una cifra de 960 personas. Sin embargo, vale precisar que la tendencia en cuanto al crecimiento de la población en general para el distrito referido viene mostrando un comportamiento negativo cada año tomando como punto de partida el 2008 (Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017f). Ver la Tabla 38.

Tabla 38

Censo Población del Distrito San José de Sisa (2008-2015)

Año	Total	Hombre	Mujer
2008	13493	7283	6210
2009	13303	7185	6118
2010	13094	7076	6018
2011	12865	6954	5911
2012	12620	6824	5796
2013	12360	6684	5676
2014	12084	6535	5549
2015	11796	6378	5418

Nota. Tomado Plan Local de Seguridad Ciudadana de San José de Sisa, por INEI, 2017 (<http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00050012017.pdf>)

Otra realidad que influye de manera importante a la provincia es el grado de migración interna, del ámbito rural a las ciudades, tendencia que se viene dando a nivel nacional a través del tiempo mostrando el porcentaje de población censada rural de 64.6% para el año 1940 y 23.3% para el año 2015, esto debido al crecimiento económico de las ciudades (Publicaciones Migraciones Internas, 2015). Adicionando a ello, la ciudad de Tarapoto presenta un alto índice de atracción por el proceso de explotación de recursos naturales de la región San Martín, beneficiándose directamente en el crecimiento como centro administrativo, comercial, servicios y turismo; además, es el paso obligatorio hacia la selva norte, así como también del transporte multimodal hacia ella (CELADE, 2011). El alto índice migratorio de la ciudad de Tarapoto impacta de manera directa e indirecta a El Dorado.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El informe de la unidad Estadística de la Calidad Educativa 2015, nos muestra un punto importante a considerar en el aspecto de tecnología de la información y comunicaciones, el porcentaje de escuelas con acceso a internet en la provincia de San Martín en primaria pasó de 1.2% en el año 2005 a 12.7% al año 2014, posicionándose debajo del promedio nacional de ese mismo año (27.9%). Continuando con la región San Martín, en secundaria se tuvo 30.6% en el año 2014 frente a 52% de todo el país. El indicador en primaria es disperso, donde la provincia de El Dorado presenta el valor más bajo (6.4%), en tanto San Martín posee el más alto (34.1%). En secundaria, el 60% de las provincias se concentran en el segundo quintil (20.1% - 40%), distritalmente es más heterogénea, donde más del 50% de los distritos se encuentra en el quintil más bajo (hasta 20%), en tanto de los distritos de San Martín, Rioja, Picota, Huallaga y El Dorado se ubican en el quintil superior. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015).

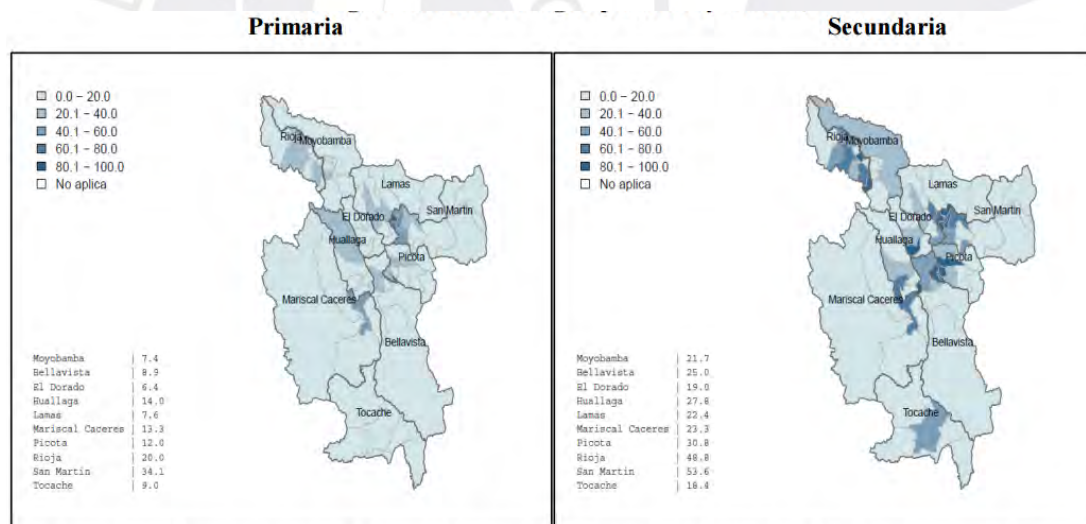


Figura 16. Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria que cuentan con acceso a internet en la Región San Martín 2014.

Recuperado de:

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4718/San%20Mart%C3%ADn%20c%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Por otro lado, es necesario mencionar en el Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú, publicado en mayo del 2011, muestra el acceso actual a la banda

ancha en el Perú es aún muy limitada, tener la conectividad y el acceso de banda ancha resulta necesaria para el desarrollo económico, político y social de un país, si bien las conexiones totales se han incrementado, las fijas que poseen mayor velocidad, no han mostrado un crecimiento dinámico.

En el Perú, se tiene los accesos al servicio de telecomunicaciones de banda ancha generalmente disponibles para la población que se encuentra en centros urbanos o cerca de la costa, debido a la disponibilidad de redes de fibra óptica. Sin embargo, miles de peruanos que viven en pueblos, ciudades de los Andes o en la región Amazónica no son atendidos o atendidos de manera marginal con los servicios de telecomunicaciones de banda ancha; las principales razones son la lejanía, difícil acceso a las comunidades, el alto costo de prestación de los servicios y los bajos ingresos promedios por usuario.

La falta de acceso de banda ancha en las comunidades tiene un impacto negativo en el desarrollo económico, debido a la falta de interés por parte del sector privado, el Estado debe desempeñar un papel fundamental para extender dicho servicio. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Perú (MTC) ha elaborado el proyecto Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica: Cobertura Universal Norte, Cobertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro, con el objetivo de la construcción, operación y mantenimiento de una red de fibra óptica a 180 de las 195 provincias del Perú. En donde la capital de la provincia de El Dorado, San José de Sisa será incluida en la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, el cual será equipado con nodo de distribución. A continuación, se muestra el esquema de red (Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión], s.f.). En la Figura 17, se presenta la propuesta técnica referida a este asunto.

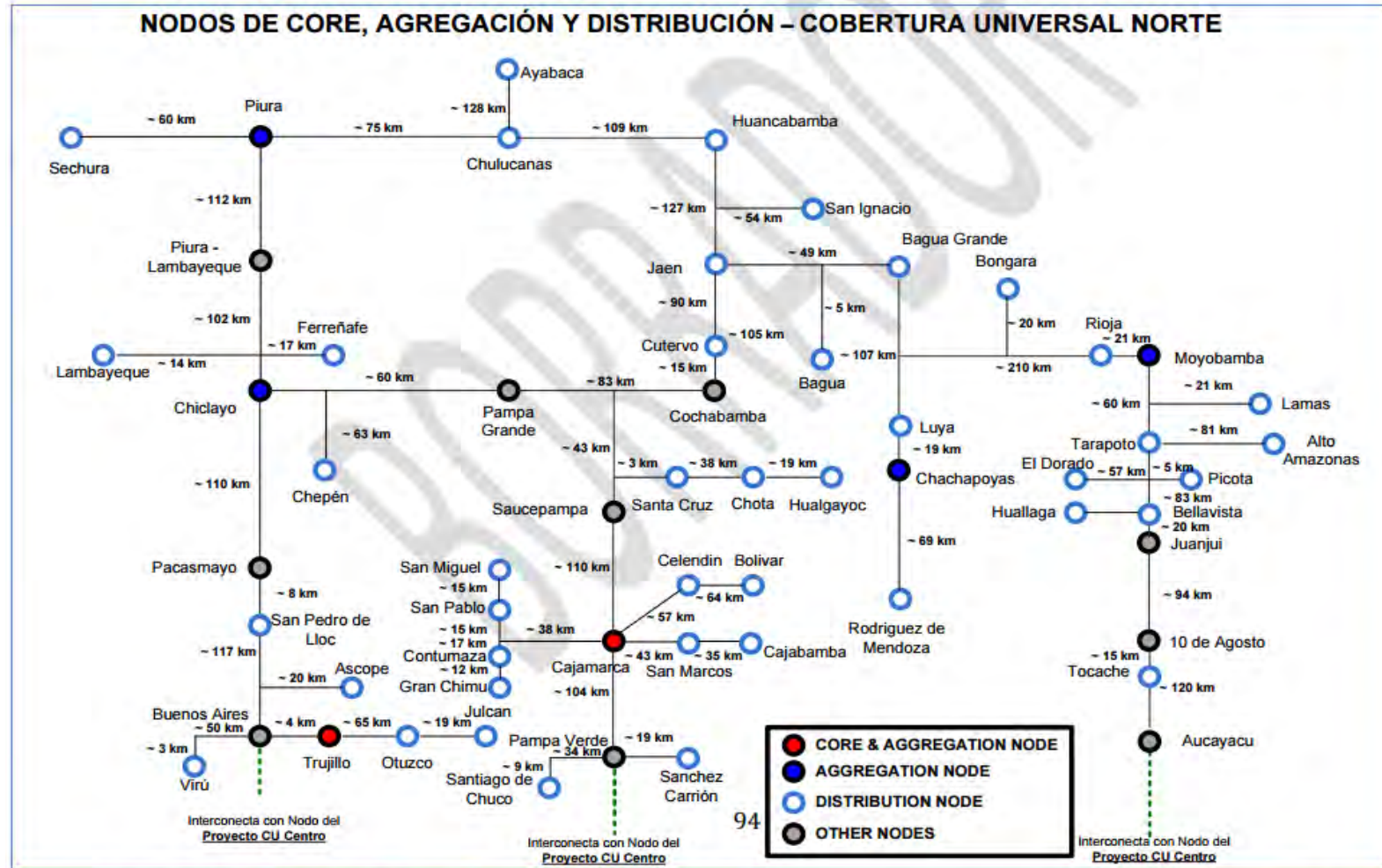


Figura 17. Nodos de Core, Agregación y Distribución – Cobertura Universal Norte. Recuperado de: http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/ZOP/ZOPPORQUEINVERTIR/INFORMACION_INTERESADOS_RED_DE_FIBRA_OPTICA.pdf

4.1.7 Tecnología & investigación y desarrollo (T)

El proyecto Fortalecimiento de la Cadena Productiva de Cacao y Café en la provincia de El Dorado – San Martín ejecutado por medio del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas y la Municipalidad Provincial de El Dorado, en el marco del programa PIRDAIS, ha sido de suma importancia para el desarrollo de la agricultura.

Este importante proyecto ha transferido el paquete tecnológico que ha permitido que 1,371 productores de cacao alcen rendimientos productivos de 400 kg/ ha a 1,200 kg/ha; para los productores de café, 651 productores han incrementado de 8 qq/ha a 26 qq/ha, todo ello, permitiendo una mayor producción a mejor precio, como resultado obtendrán un mayor ingreso económico. Dicho proyecto centra sus esfuerzos en transformar los problemas internos de los productores de cacao y café en ventajas competitivas con el fin de mejorar el ingreso de los productores e incrementar la calidad de vida de las familias productoras de cacao y café.

A continuación, en la Figura 18, se muestra la estrategia por componente y por año de ejecución – Proyecto Cacao y Café – El Dorado.



Figura 18. Proyecto Cacao y Café – El Dorado.

Recuperado de: <http://www.eldorado.gob.pe/files/proyecto/MPED00004012016.pdf>

Por otro lado, cabe resaltar la creación del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica Acuícola Ahuashiyacu - CITE acuícola Ahuashiyacu que tiene como objetivo apoyar las acciones de transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocio y asesorías, con el fin de aumentar la competitividad, capacidad de innovación, y desarrollo de productos generando mayor valor en la cadena productiva acuícola, dicha sede se ubica en la región San Martín y se convertirá en fuente tecnológica de apoyo tanto para El Dorado.

4.1.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En el análisis de los factores internos, mediante la metodología AMOFHIT, se concluye en una Matriz EFI, donde se muestran las principales fortalezas y debilidades a las cuales se les asigna valor y peso, generando una ponderación por cada una de ellas y posteriormente una ponderación final. En el caso de la provincia de El Dorado la ponderación total obtenida fue de 2.05, ello indica que se encuentra por debajo del promedio, es decir, que tiene una posición interna débil. (Ver la Tabla 39).

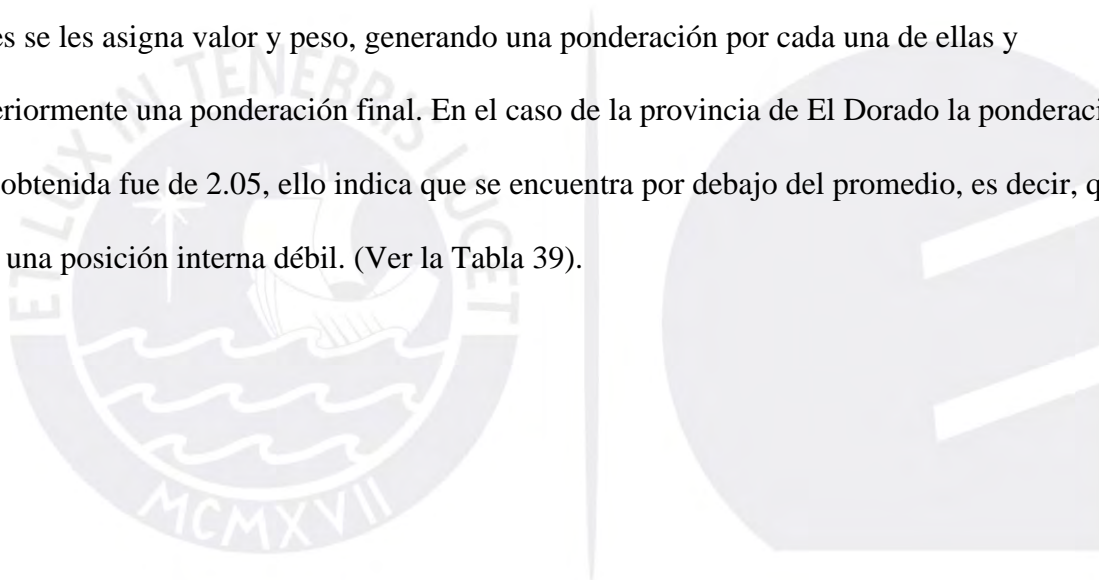


Tabla 39

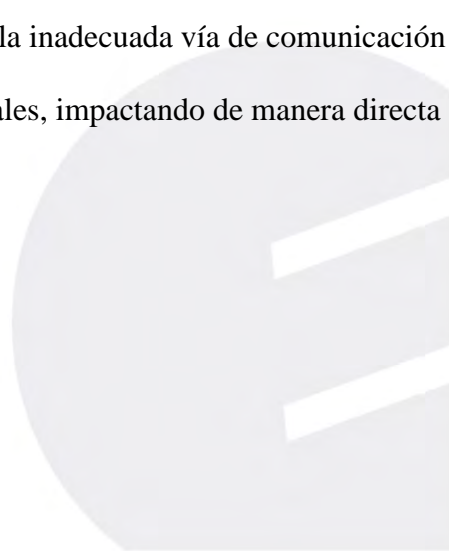
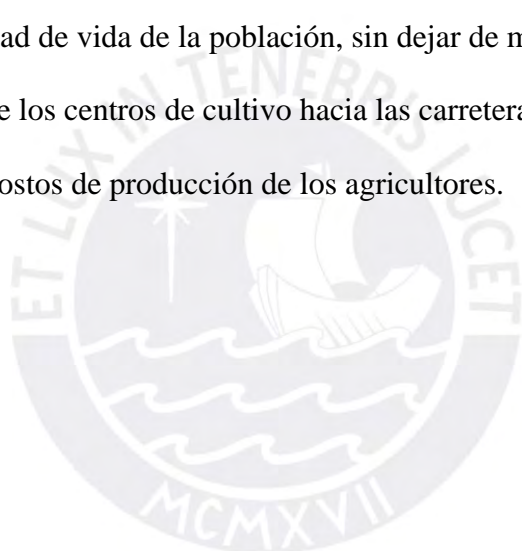
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores	Peso	Valor	Puntaje Ponderado	
Fortalezas				
1	Adecuada capacidad de gestión en el ámbito municipal	0.08	3	0.24
2	Se promueve el desarrollo humano e integral a través de capacitaciones, enfocado principalmente en la agricultura	0.08	3	0.24
3	Aprovechamiento progresivo de paisajes exóticos y restos arqueológicos con atractivo turístico	0.08	4	0.32
4	Búsqueda y desarrollo continuo de proyectos de interés público	0.07	3	0.21
5	Las tierras de la región San Martín y en ella la provincia de El Dorado permiten cultivar el cacao en granos de calidad fina por su característica aromatizados	0.08	4	0.32
	Sub total	0.39		1.33
Debilidades				
1	Falta de visión de aliado estratégico de la ciudad de Tarapoto para el crecimiento de las actividades turísticas	0.09	1	0.09
2	La infraestructura vinculada a la hotelería y restaurantes no existe.	0.09	2	0.18
3	Escasos terrenos disponibles para el desarrollo de actividades económicas, debido al 71.53% de área deforestada en la provincia.	0.08	1	0.09
4	Servicios básicos de agua, desagüe y salud muy limitado, la infraestructura del sistema de saneamiento es bastante antigua en construcción y de igual forma los servicios de salud.	0.09	1	0.09
5	No hay carreteras asfaltadas desde los centros de producción y acopio de los principales productos de cultivo hacia las carreteras troncales	0.09	1	0.09
6	Reducido acceso a internet en los colegios	0.09	2	0.18
	Sub Total	0.54		0.72
	Total	0.93		2.05

Nota. Valor 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

4.2 Conclusiones

El equipo de trabajo de la actual gestión para la provincia, muestra un nivel alto de comunicación y transparencia en sus actividades, ello es un respaldo para solicitar un mayor presupuesto para sus proyectos. Además, se tiene oportunidades de desarrollo que pueden aportar al crecimiento económico sostenible de la provincia, tales como la variedad de paisajes exóticos para incentivar el turismo vivencial y un desafío que consiste en recuperar las áreas deforestadas para reactivar la actividad económica de la agricultura, enfocándose en los principales productos como el cacao y el café. Por otro lado, se tiene debilidades en la infraestructura hotelera, servicios básicos y acceso a internet, teniendo la necesidad de trabajar aún más en estos temas para soportar y sumar al objetivo de mejorar la economía y la calidad de vida de la población, sin dejar de mencionar la inadecuada vía de comunicación desde los centros de cultivo hacia las carreteras principales, impactando de manera directa a los costos de producción de los agricultores.



Capítulo V: Intereses de El Dorado y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se identificarán los intereses de El Dorado, los cuales según Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) son los intereses que se buscan alcanzar a todo costo, estos intereses son factores importantes para la definición de los objetivos a largo plazo, este último junto con los objetivos a corto plazo conducirán al logro de la visión de El Dorado.

5.1 Intereses de El Dorado

Los intereses de El Dorado están alineados al logro del desarrollo económico y mejora de la calidad de vida de sus pobladores, contribuyendo a ser una provincia destacada de la Amazonía y del Perú, el cual reducirá el nivel de pobreza de la provincia, según el INEI (2013) el índice de pobreza alcanzó el 55.3%. Sobre la base de lo anterior y a los intereses nacionales planteados en el capítulo III, los principales intereses son:

- **Economía competitiva:** desarrollo económico de El Dorado, a través de: (a) la agricultura para generar fuentes de ingreso mediante los cultivos de café y cacao, para esto es necesario primero la reforestación de los suelos degradados, el 71.53% del territorio de El Dorado se encuentran deforestadas; (b) impulsar el sector turístico, aprovechando los recursos paisajísticos disponibles, sin embargo, este es un sector olvidado de la provincia debido a que no cuenta con la infraestructura como hoteles, restaurantes, agencias turísticas, a esto se suma que los distritos no cuentan con los servicios básicos como agua potable, servicios eléctricos y servicios de comunicaciones.
- **Explotación sustentable de los recursos naturales:** implementar proyectos que aseguren la sostenibilidad de los recursos naturales de la provincia y de la región San Martín, actualmente existe muchos terrenos talados, suelos dañados por sustancias químicas, terrenos quemados, desfavoreciendo el desarrollo de la agricultura.
- **Desarrollo regional e infraestructura:** es necesario mejorar la construcción de vías de comunicación e infraestructura disponible de la provincia como base para la mejora del

transporte de la producción, el turismo, mejora la calidad de vida de la población. Estos servicios también deben de implementarse en todos los distritos para el desarrollo económico de la provincia.

- Oportunidades y acceso a los servicios: es necesario garantizar que los pobladores de El Dorado cuenten con los servicios necesarios como base del desarrollo del capital humano de la provincia, mediante: (a) internet en los colegios para el acceso a información que contribuyen al desarrollo educativo; (b) agua potable y alcantarillado, en toda la provincia.

5.2 Potencial de El Dorado

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) el potencial debe de determinar las ventajas que tiene la provincia, considerando las siete áreas funcionales, las cuales se detallan a continuación:

5.2.1 Demográfico

La cantidad de pobladores que fueron estimados para el 2012 fue de 38,152 (INEI, 2012). Sin embargo, esta cifra ha evidenciado que la población es baja en El Dorado representando el 4.73% de la región San Martín, a eso sumado una fuerte intención de migrar de la población joven con la finalidad de conseguir un futuro que resulte mejor o diferente en otra provincia.

5.2.2 Geográfico

La provincia se encuentra ubicada en una región donde la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) ha determinado que el 65.6% corresponde a espacios con protección ecológica, quedando un porcentaje reducido de territorio para la realización de cualquier actividad económica, a lo que debe añadirse que un 71.53% de la superficie local se encuentra deforestada. Sin embargo, el pertenecer a la selva es una oportunidad de desarrollar

el turismo vivencial, ecoturismo, en la región San Martín se ha desarrollado este tipo de turismo principalmente en Tarapoto siendo esto una gran oportunidad para El Dorado.

5.2.3 Económico

Si bien se ha planteado el desarrollo agrícola, así como turismo con la intención de conseguir el progreso de la provincia, lo cierto es que en la actualidad se requiere gestionar que programas como el Pirdais incrementen su accionar para disponer de una mayor cantidad de terreno en condiciones adecuadas en el menor tiempo posible; resultando al mismo tiempo necesario el aumento de infraestructura en cantidad y calidad para ofrecer un mayor número de instalaciones que reciban turistas. De todas maneras, cabe destacar que la municipalidad provincial ha conseguido mejorar la asignación de recursos y la estimación de ingresos en el 2017 con relación al 2016. Además, a nivel regional están ingresando nuevos inversionistas privados.

5.2.4 Tecnológico - científico

El encontrarse incorporada en la Cobertura Universal Norte de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica para la provincia puede significar un aspecto que influya de manera positiva en su progreso, lo cual se suma al incremento a nivel regional tanto de empleo como de acceso a tecnología, reflejándose esto con cifras como que un 60.8% de habitantes tienen teléfono móvil o que un 11.7% de pobladores poseen computadora. En forma simultánea, el avance científico de la provincia puede verse estimulado si se consiguen ofrecer mejores condiciones a nivel educativo, lo cual ya fue considerado por la municipalidad provincial.

5.2.5 Histórico

El tema de la diversidad en territorio nacional no tiene excepciones, por lo que la provincia enfrenta el mismo asunto. No obstante, el mayor problema es que los habitantes al encontrarse en una provincia poco desarrollada saben que no contarán con suficientes

oportunidades, es necesario contar con una entidad que fomente el desarrollo de los pobladores.

5.2.6 Organizacional - administrativo

Hasta cierto punto, la municipalidad de la provincia ha mostrado una gestión correcta y un adecuado manejo a nivel de recursos, ingresos y gastos, aunque debe procurar incrementar la cantidad de acciones relacionadas con la estimulación de los sectores claves para el desarrollo de modo que ello pueda impactar favorablemente en el bienestar de la población, dado que mayormente los programas que implementa en la actualidad como Demuna, Omaped o PVL son de carácter asistencial.

5.2.7 Militar

A pesar que el país cuenta con un poderío militar que se ubica tercero a nivel sudamericano, lo cierto es que todavía la intervención del ejército no puede lograr resultados del todo favorables con relación a sus labores contra la persistencia del terrorismo o el incremento del narcotráfico, tomando mayor relevancia este asunto por el hecho que la provincia se encuentra localizada en una zona donde ambas cuestiones resultan un tema bastante cotidiano.

5.3 Principios Cardinales de El Dorado

5.3.1 Influencia de terceras partes

El Dorado debe trabajar en coordinación con la región San Martín quienes promueven el desarrollo sostenible de todas las provincias de la región convirtiéndose en su principal aliado.

En cuanto al sector turismo, al no contar con la infraestructura necesaria se buscará inicialmente valor compartido con otras provincias de la región San Martín, favoreciéndose el sector turismo de El Dorado, ofreciéndose paquetes turísticos con atractivos de más de una provincia.

El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Acuícola Ahuashiyacu permitirá el desarrollo acuícola de El Dorado permitiendo no solo vender al mercado local sino también al extranjero.

El Dorado al ser parte de la selva, busca preservar la biodiversidad para reducir los impactos del cambio climático ante esta iniciativa existen instituciones a nivel mundial que financian la protección de la biodiversidad.

El proyecto Fortalecimiento de la Cadena Productiva de Cacao y Café en El Dorado – San Martín ejecutado por medio del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas.

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones de Perú (MTC) en conjunto a El Dorado implementará la construcción de carreteras que unan los diferentes distritos de El Dorado y también a la región de San Martín.

5.3.2 Lazos pasados-presentes

La región San Martín y sus provincias fueron afectadas por el terrorismo y narcotráfico produciendo conflictos internos que dificultaron el desarrollo de toda la región, lo cual dificulta progresar a través de actividades económicas lícitas trayendo como consecuencia un deseo de migrar de El Dorado. El Dorado se creó mediante Ley del 9 de diciembre de 1992. Según ADEX (2016), la mayor exportación que produjo San Martín entre los meses de enero hasta agosto 2016 fue exportación de café por 7,433 (miles de US\$ FOB) siendo superado por Amazonas con 9,446 (miles de US\$ FOB); sin embargo, la poca producción de café de El Dorado es vendido a otras provincias de la región San Martín como Lamas quien finalmente lo exportan. Lo mismo sucede con el cacao.

5.3.3 Contrabalance de intereses

La región San Martín posee intereses en la conservación de los recursos naturales, esta iniciativa ha producido que se encuentre disponible en toda la región un 34.4% de la

superficie para realizar actividades económicas, limitando así tener un mayor desarrollo económico en base al sector agrícola limitando al desarrollo de este sector.

5.3.4 Conservación de los enemigos

El turismo y agricultura ha cobrado gran importancia en toda la región, ambos sectores son claves para conseguir el desarrollo de El Dorado; sin embargo, la provincia debe afrontar escenarios de inferioridad en la realización de ambos sectores en comparación con las demás provincias, por lo que es necesario invertir en capacitar en mejores técnicas de cultivo, infraestructura tanto para la agricultura y turismo, con la finalidad de poder exportar y ofrecer servicios dirigidos al turismo.

5.4 Matriz de Intereses de El Dorado

Los intereses organizacionales de El Dorado se muestran en la Tabla 40, se puede identificar la intensidad de los intereses de diversos grupos y de la misma provincia.

Tabla 40

Matriz de Interés Organizacional (MIO)

Intereses de la provincia	Supervivencia	Vital	Importante	Periféricos
Mejorar la calidad de vida de los pobladores		El Dorado, Bellavista (+) Picota(-)	San Martín (+)	
Mejorar la infraestructura disponible.	El Dorado, Bellavista (+) Picota(-)	San Martín (+)		MTC (+)
Evitar la migración de los pobladores en busca de educación superior y trabajo		El Dorado	San Martín (+) Bellavista (+) Picota (+) Moyobamba(+)	Ministerio de Educación (+)
Asegurar el uso sostenible de los recursos naturales de la provincia	El Dorado	San Martín (+)		
Desarrollo sostenible de la economía de la provincia	El Dorado	San Martín (+) Bellavista (+) Picota (+) Moyobamba(+) San Martín (+)		
Reducir la pobreza de la provincia	El Dorado	Bellavista (+) Picota (+) Moyobamba(+)		
Impulsar el desarrollo del sector turismo	El Dorado San Martín (+) Bellavista(-)		Picota(-)	Empresas Privadas (+)
Desarrollar el sector de la agricultura para exportación	El Dorado El Picota (-) Moyobamba(-)		San Martín (+) Bellavista (+)	Gobierno regional San Martín MINAGRI(+) Exportadores(+)

5.5 Objetivos de Largo Plazo al 2030

- Objetivo de Largo Plazo 1. Reforestar al 100% el área deforestada de El Dorado, actualmente se cuenta con el 71.53% de tierras deforestadas.

El Dorado cuenta con 130,589 hectáreas, de las cuales el 71.53% representan 93,410 hectáreas deforestadas, la OLP1 se refiere a reforestar estas hectáreas destinados en: (a) sembrío café 10%, (b) sembrío cacao 18%, (c) sembrío de otros productos 18% y (d) bosques 54%.

- Objetivo de Largo Plazo 2. Incrementar la producción de café a 11,800 toneladas, al 2016 se produjo 2,144 toneladas.

Al 2030, El Dorado contará con 11,984 hectáreas destinadas exclusivamente para el cultivo de café, el cual se conseguirá en base a las hectáreas actuales y las reforestadas en la OLP1, en cuanto al rendimiento promedio por producción de café es de 983.1 kg/ha, en base a la multiplicación de los dos factores la producción de café al 2030 será 11,800 toneladas.

- Objetivo de Largo Plazo 3. Incrementar la producción de cacao a 19,250 toneladas, al 2016 se produjo 2,499 toneladas.

Al 2030 el Dorado contará con 19,981 hectáreas destinadas exclusivamente para el cultivo de cacao, el cual se conseguirá en base a las hectáreas actuales y las reforestadas en la OLP1, en cuanto al rendimiento promedio por producción de café es de 962.6 kg/ha, en base a la multiplicación de los dos factores la producción de cacao al 2030 será 19,250 toneladas.

- Objetivo de Largo Plazo 4. Incrementar la cobertura de los servicios de agua potable al 95% en toda la provincia. En la actualidad se tiene un nivel de cobertura del 74.94%.
- Objetivo de Largo Plazo 5. Incrementar el acceso al internet de 6.4% al 40% en las escuelas primarias y en cuanto a la educación secundaria incrementar de 20% al 50%.

- Objetivo de Largo Plazo 6. Incrementar la disponibilidad de habitaciones a 200, destinados a prestaciones hoteleras con actividades ecoturísticas, vivenciales, *lodge*, en armonía con la Zonificación Ecológica. Al 2015 contaba con 137 habitaciones.
- Objetivo de Largo Plazo 7. Formar cinco alianzas estratégicas con instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao y la preservación del medio ambiente. Actualmente no se cuenta con esta alianza.
- Objetivo de Largo Plazo 8. Al 2030, contar con una institución que brinde asesorías, tecnologías, insumos y capacitaciones, enfocados al desarrollo de la agricultura y turismo, actualmente no existe.

5.6 Conclusiones

El Dorado no ha desarrollado actividad económica que genere ingresos a la provincia, sin embargo, existe potencial e interés en sectores como la agricultura y turismo. En cuanto a la agricultura, actualmente lo que se produce es para consumo local o es comprado por acopiadores de otras provincias quienes finalmente las exportan, sin embargo tiene un potencial de crecimiento para esto es necesario ejecutar planes de reforestación de la tierra para lograr un crecimiento en la producción principalmente de café y cacao. En cuanto al turismo, El Dorado posee lugares turísticos y sumado al ecosistema donde se encuentra, son buenas opciones a desarrollar un turismo vivencial y ecoturístico, es necesario impulsar la inversión privada para implementar toda la infraestructura que se requiere.

Los objetivos están orientados al desarrollo de la agricultura, el turismo y buscar la sostenibilidad economía en la provincia reduciendo así el nivel de pobreza de la provincia, no obstante, es necesario contar con los servicios básicos para el desarrollo de los diferentes sectores.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico comprende las etapas de (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control, el presente capítulo abordará la primera etapa, para lo cual se sistematizará a través de matrices que contienen los factores internos y externos de El Dorado, así como de los intereses y objetivos de la provincia a largo plazo. Las matrices que se desarrollarán son: (a) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Posición Estratégica y Evaluación de Acción, (c) Boston Consulting Group, (d) Interna-Externa, (e) Gran Estrategia, (f) Decisión, (g) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (h) Rumelt, (i) Ética, (j) Estrategias Retenidas y de Contingencia, (k) Estrategia vs. OLP. Estas matrices conforman el insumo para la implementación del proceso estratégico.

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

La matriz FODA es una herramienta que abrevia las palabras de Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, utilizada para generar modelos estratégicos cuyo inicio empieza con el reconocimiento de la situación actual de la organización, determinando los factores internos y externos que inciden sobre ella. Los factores externos e internos fueron obtenidos de la evaluación de la PESTE y AMOFHIT a El Dorado. Estos factores fueron debidamente ponderados de acuerdo a ratios y pesos para determinar su grado de relevancia para con la MEFE y MEFI, estas matrices constituyen los pilares de la matriz FODA, importantes ya que a través de ellas se determina el diseño de estrategias que definen el camino a seguir, desde donde pueden ser explotadas, confrontadas, buscadas o evitadas, cuyo desarrollo se aprecia en la Tabla 41.

Como resultado de la implementación de la matriz FODA se obtuvieron las siguientes estrategias:

E1. Tecnificar los cultivos y en especial los de agroexportación en El Dorado.

- E2. Ejecutar proyectos de infraestructura vial desde los centros de producción y acopio de café y cacao a las principales provincias.
- E3. Desarrollar el ecoturismo de los paisajes exóticos aprovechando la buena conexión vial y fluvial de la provincia de El Dorado.
- E4. Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible, por ende, los niveles de tierras deforestadas disminuyen.
- E5. Café producto agroexportador con agricultores capacitados, propiciando ferias internacionales donde existan tratados comerciales.
- E6. Cacao fino aromático producto agroexportador, con agricultores capacitados, propiciando ferias internacionales donde existan tratados comerciales.
- E7. Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo.
- E8. Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües.
- E9. Desarrollar la marca El Dorado -del Café y Cacao- de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor.
- E10. Buscar mayor presencia en mercados extranjeros.
- E11. Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo.
- E12. Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos ecoturísticos con El Dorado y turismo gastronómico de la región.
- E13. Traer ingenieros agrónomos expertos en tierras mitigadas por la deforestación para aumentar su capacidad productiva.
- E14. Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas.

E15. Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes.

E16. Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos.

E17. Establecer alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.

E18. Implementar planes de protección con Defensa Civil para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales.

E19. Implementar videos en YouTube y Facebook a través de internet donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia.

E20. Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de saneamiento respectivamente en El Dorado.

E21. Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agroexportación para mejorar el empleo en la provincia.

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

La Matriz PEYEA permite combinar factores relativos fortaleza financiera y estabilidad del entorno, y factores relativos a la fortaleza de la industria y ventaja competitiva. Del cruce de estos dos ejes se ubican cuatro cuadrantes que se refieren a una posición del sector pudiendo ser esta (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva.

De la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, se determina que El Dorado es competitivo, dado que cuenta con una fortaleza de la industria (FI) e inestabilidad del entorno (EE), y de acuerdo a la Matriz FODA se determinan las fortalezas que contrarrestan las amenazas. Cuando se obtiene una empresa o entidad cuyo mercado es competitivo, se aplican estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada, y de diferenciación (calidad del producto).

Tabla 41

Matriz FODA de El Dorado

LA MATRIZ FODA		Fortalezas - F	Debilidades - D
		1 Adecuada capacidad de gestión en el ámbito municipal	1 Falta de visión de aliado estratégico a la ciudad de Tarapoto para el crecimiento de las actividades turísticas
		2 Se promueve el desarrollo humano e integral a través de capacitaciones, enfocado principalmente en la agricultura	2 La infraestructura vinculada a la hotelería y restaurantes no existe.
		3 Aprovechamiento progresivo de paisajes exóticos y restos arqueológicos con atractivo turístico	3 Escasos terrenos disponibles para el desarrollo de actividades económicas, debido al 92.2% de área deforestada en la provincia.
		4 Búsqueda y desarrollo continuo de proyectos de interés público	4 Servicios Básicos de agua, desagüe, y salud muy limitado. La infraestructura del sistema de saneamiento es bastante antiguo en construcción en igual forma que los servicios de salud
		5 Las tierras de la Región San Martín y en ella la provincia El Dorado permiten cultivar el cacao en granos de calidad fina por su característica aromatizados.	5 No hay carreteras asfaltadas desde los centros de producción y acopio de los principales productos de cultivo hacia las carreteras troncales.
			6 Reducido acceso a Internet en los colegios.
Oportunidades - O		Estrategias FO	Estrategia DO
1	Mejoramientos de las técnicas de cultivo y técnicas agroindustriales en el Perú, fomentados por el MINAGRI	FO1 Tecnicificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	DO2 Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3
2	Crecimiento del turismo, ecoturismo, y turismo Vivencial.	FO2 Desarrollar el ecoturismo de los paisajes emotivos aprovechando la buena conexión vial y fluvial de la provincia El Dorado a través del TIES F2,F3,F5, O2, O3	DO2 Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín, respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D1,D2,O2,04.
3	Existe buena infraestructura en los últimos 3 años que han mejorado la conexión vial y fluvial de la región	FO3 Ejecutar proyectos de Infraestructura vial desde los centros de producción y acopio de café y cacao a las principales provincias.F4,F5,O3	DO3 Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor. D3, D5, O4,O5,O6.
4	Obtención de recursos financieros de Europa para reforestar grandes hectáreas deforestadas para conservar el medio ambiente	FO4 Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible, por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	DO4 Buscar mayor presencia en mercados extranjeros D2, D3,D5, O1,O5,O6.
5	Creciente demanda de la Unión Europea y otros países de productos agroexportadores de calidad Fina aromatizados, de la región amazónica	FO5 Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	DO5 Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, O4, O6,O7.
6	Firma de TLC con países con mayor demanda para los productos de exportación.	FO6 Cultivo intensivo de Cacao fino aromático producto agroexportador, con agricultores capacitados y ferias de cacao con países de los tratados internacionales. F2,F4, F5, O3, O5, O6, O7	DO6 Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómico de la región D1, D2, D4, O2, O3,O7.
7	Nueva visión del gobierno Regional orientado al fortalecimiento de vínculos con la región amazónica en proyectos de reforestación	FO7 Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo F2,F3,F4,O2,O3	DO7 Traer ingenieros agrónomos expertos en tierras mitigadas por la deforestación para aumentar su capacidad productiva D1,D3, D5, O1, O4, O5,O6.
Amenazas - A		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Alto grado de informalidad y corrupción en los gobiernos regionales	FA1 Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	DA1 Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D6,A1.
2	Disminución en la recaudación de canon petrolero y minero por caída de precios commodities	FA2 Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes F3, F4, A5	DA2 A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D4,D6, A1.
3	Aumento de la deforestación debido al mal uso de la tierra y por el cultivo de la coca	FA3 Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	DA3 Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,A6.
4	Proteccionismo de Estados Unidos y ruptura de tratado del reciente gobierno de Donald Trump	FA4 Conseguir alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.F1,F2,F4,A4.	DA4 Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D6, A2, A3, A5
5	Riesgos climáticos y fenómenos devastadores como el Niño costero que produce inundaciones y cierre de carreteras para el comercio	FA5 Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	
6	El proceso de agro exportación no cuenta con tecnología de punta, para la competitividad que exige el mercado mundial		

Tabla 42

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Cambios tecnológicos	2	Participación en el mercado	1
Tasa de inflación	2	Calidad del producto	5
Variabilidad de la demanda	2	Ciclo de vida del producto	4
Rango de precios de productos competitivos	3	Ciclo de reemplazo del producto	4
Barreras de entrada al mercado	5	Lealtad del consumidor	2
Rivalidad/presión competitiva	2	Utilización de la capacidad de los competidores	3
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Conocimiento tecnológico	4
Presión de los productos sustitutos	3	Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio (-6)	-3.25	Promedio (-6)	-2.63
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Potencial de crecimiento	2	Retorno de la inversión	3
Potencial de utilidades	3	Apalancamiento	2
Estabilidad financiera	3	Liquidez	2
Conocimiento tecnológico	4	Capital requerido versus capital disponible	2
Utilización de recursos	4	Flujo de caja	3
Intensidad de capital	3	Facilidad de salida del mercado	2
Facilidad de entrada al mercado	2	Riesgo involucrado en el negocio	3
Productividad/utilización de capacidad	3	Rotación de inventarios	2
Poder de negociación de los productores	3	Uso de economías de escala y experiencia	3
Promedio	3.13	Promedio	2.44

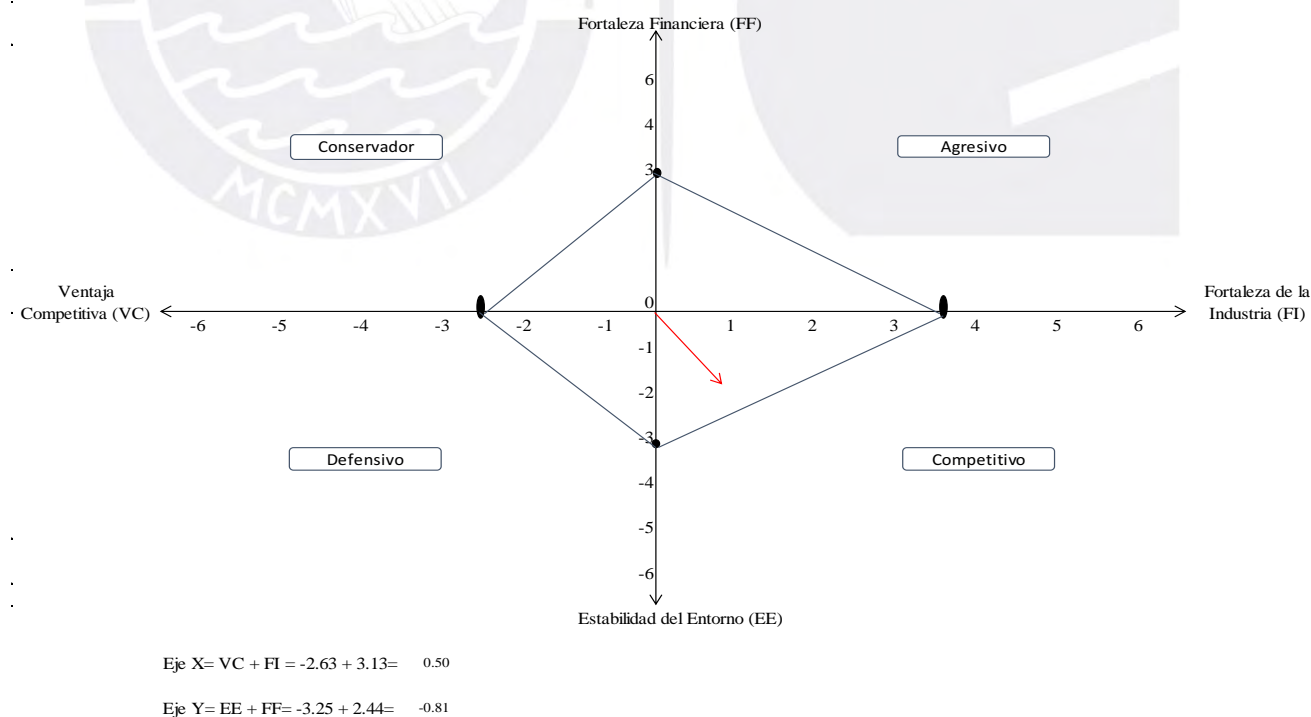


Figura 19. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).

Las estrategias que se desprenden de la matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción - PEYEA son:

6.2.1 Estrategias de diversificación concéntrica y conglomerada

- La principal característica es la alianza estratégica con un fin específico, para exportar mayores toneladas de café y cacao de El Dorado.
- Diversificación concéntrica, es adicionar nuevos productos o servicios a los ya existentes en el mercado. Por ejemplo, extender la red de mercadeo y distribución, sin descuidar las grandes ventajas competitivas como son la calidad y el precio del cacao.
- Conocer el mercado local, provincial y regional para generar alianzas estratégicas, pues hay muchos mercados no explorados.
- Evaluar alianzas con instituciones financieras o con ONG con la finalidad que efectúen operaciones de financiamiento en El Dorado.
- Promover otros productos no tradicionales propios de El Dorado para comercialización, que no estén relacionados con el café y cacao.

6.2.2 Diferenciación en calidad

- La calidad del cacao fino aromático es única de la región de San Martín, por lo cual se ha patentado la marca de café y cacao de esta región.
- Optimización de los procesos de producción a fin de reducir gastos operativos.
- Exhaustivo uso de tecnologías de punta para el proceso de monitoreo y riego de los cultivos que permita generar economías de escala.
- El Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana-IIAP hace la función de I&D e innovación en el sector agrario de la región San Martín, lo que permitirá un mayor crecimiento.

6.2.3 Estrategias de integración vertical (hacia adelante)

- Alianzas estratégicas con entidades que posean mayor conocimiento de los gustos y preferencias de ciertos sectores socio-económicos, a fin de distribuir productos a su medida. La idea es ingresar a la etapa de minorista.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La actual herramienta tiene por objeto determinar la participación del mercado de las industrias en El Dorado y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de dicha industria.

El análisis del BCG resultó, para la industria del cacao, que a marzo 2017 llegó a 165 TM con 2,931 ha y para café 91 TM con 2,524 ha, dando un total de áreas de cultivo de 5,455 hectáreas, que comparado con el total de producción de 12,624 hectáreas de cultivo en El Dorado representa un 43%, exportándose en todo el Perú 754 millones de dólares por 239,000 toneladas métricas en el año 2016 (DRASAM, 2017), lo que muestra que el crecimiento de mercado del sector agroexportador del café y cacao es garantizado dado que existe demanda de la Unión Europea, por el cacao fino y aromatizante y café ordinario, por eso se ha colocado como productos interrogantes con capacidad suficiente para migrar a productos estrellas. De igual manera, el turismo es incipiente al no contar con infraestructura para el turismo vivencial y ecoturismo.

El maíz y arroz son productos del cuadrante “perro” de baja participación del mercado y tasa de crecimiento.

El Dorado se encuentra en un lento crecimiento, su atractivo conlleva al incremento de técnicas de cultivo para el café y cacao, además de la inversión mediante una alianza Estado- y sector privado para la implementación del ecoturismo y turismo de aventura, que gozan de la preferencia de los turistas; las inversiones son altas para mantener la cuota de

mercado, la rentabilidad es alta y esto hace que el mercado sea atractivo para los inversionistas

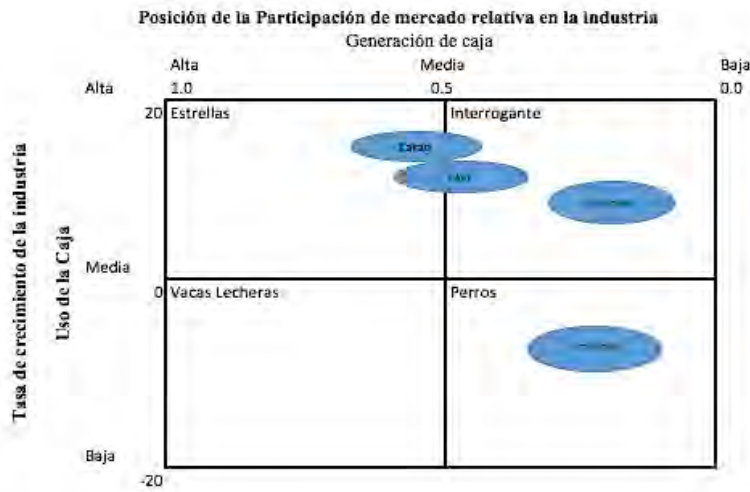


Figura 20. Matriz del Boston Consulting (BCG) de El Dorado.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Los factores internos están orientados hacia innovación de productos, control de calidad, patentes y calidad de productos, mientras que las externas se orientan a nuevos mercados mediante la firma de convenios de libre comercio, como los firmados con EE.UU., China y España, este escenario hace que la provincia tenga esa posición del ponderado de las matrices MEFE y MEFI.

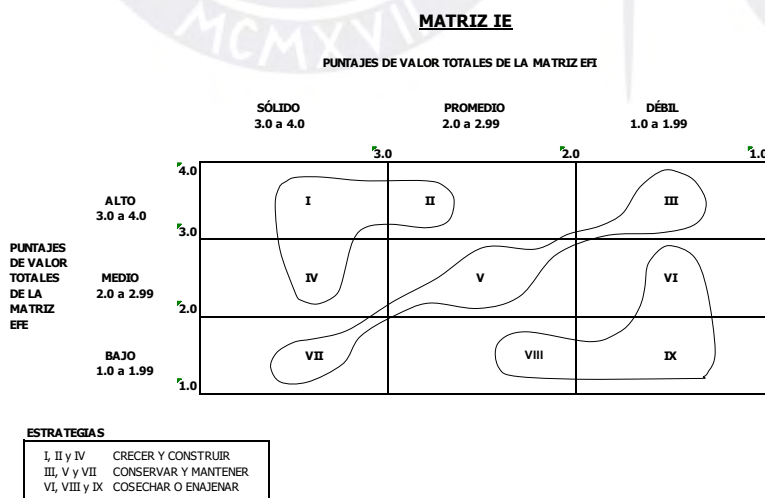


Figura 21. Matriz interna externa.

El MEFI obtuvo 2.50 y el MEFE 2.63 en este caso el cuadrante V es el resultante, conservar y mantener. Es decir conservar las fortalezas y mantener los factores y ventajas competitivas que se tienen

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Del análisis realizado a El Dorado, este se sitúa en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, lo que significa que se encuentra en una posición de fuerte crecimiento rápido. La matriz se presenta en la Figura 16.

Considerando el cuadrante en el que se encuentra de El Dorado, se recomiendan las siguientes estrategias:

6.5.1 Estrategias intensivas

- Incrementar la inversión en el sector caficultor, aprovechando que muchas áreas aún son terrenos sin explotar, pudiéndose ofrecer el producto de acuerdo a sus estilos y calidades de vida.
- Ampliar la red de distribución y fomento de la caficultura.
- Impulsar la penetración en el público informal de ciertos productos de la provincia, tomando en cuenta que ocupa un buen porcentaje de la población del Perú.

6.5.2 Estrategias integrales

- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, a fin de impulsar la ganadería y caficultura.
- Establecer alianzas con entidades financieras, con la finalidad de ofrecer el producto café de El Dorado a través de la modalidad a crédito.
- Impulsar el desarrollo de normas legislativas que promuevan la inversión en El Dorado y el acercamiento de esta a los clientes, mejorando la percepción de confianza y la minimización del riesgo.
- Promover alianzas corporativas en la provincia para resaltar las ventajas y beneficios que la caficultura trae.

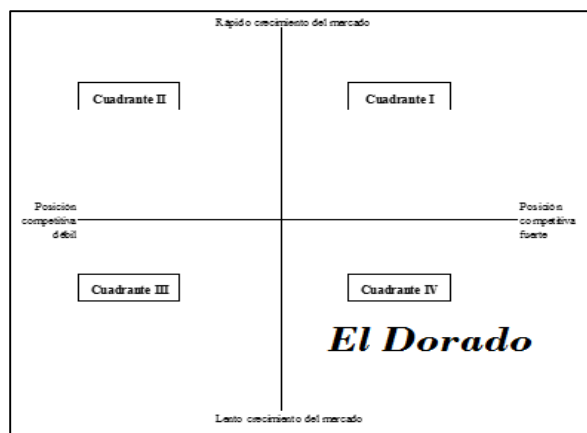


Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia (GE).

6.5.3 Estrategias de diversificación

- Crear campañas especiales de difusión y acercamiento de la caficultura a las zonas rurales.
- Extender el portafolio de productos de El Dorado hacia las zonas más alejadas del comercio.
- Desarrollar programas de penetración masiva para llegar a lugares más alejados.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Del análisis de la matriz de Decisión Estratégica se obtuvieron 15 estrategias que ingresarán a la matriz cuantitativa, ver Tabla 43.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

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

Tabla 43

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N°.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	Utilización de recursos	Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	X	X	X	X	4
2	Utilización de recursos	Desarrollar el ecoturismo de los paisajes emotivos aprovechando la buena conexión vial y fluvial de la provincia El Dorado a través del TIES F2,F3,F5, O2, O3	X	X		X	3
3	Desarrollo de producto	Ejecutar proyectos de Infraestructura vial desde los centros de producción y acopio de café y cacao a las principales provincias.F4,F5,O3	X	X	X		3
4	Aventura conjunta	Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	X	X	X	X	4
5	Desarrollo de mercado	Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	X	X	X	4
6	Aventura conjunta	Cultivo intensivo de Cacao fino aromático producto agroexportador, con agricultores capacitados y ferias de cacao con países de los tratados internacionales. F2,F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	X		X	3
7	Utilización de la capacidad de competidores	Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo F2,F3,F4,O2,O3	X	X	X		3
8	Conocimiento tecnológico	Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3	X	X	X	X	4
9	Conocimiento tecnológico	Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.	X	X	X	X	4
10	Barreras de entrada al mercado	Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.	X	X	X	X	4
11	Utilización de la capacidad de competidores	Buscar mayor presencia en mercados extranjeros D2, D6, O1,O5,O6	X	X	X		3
12	Desarrollo de mercado	Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8	X	X	X	X	4
13	Desarrollo de mercado	Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3	X	X	X	X	4
14	Desarrollo de producto	Traer ingenieros agrónomos expertos en tierras mitigadas por la deforestación para aumentar su capacidad productiva D1,D3, D6, O1, O4, O6	X	X	X		3
15	Aventura conjunta	Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	X	X	X	X	4
16	Desarrollo de mercado	Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes F3, F4, A5	X		X	X	3
17	Aventura conjunta	Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	X	X	X	X	4
18	Utilización de la capacidad de competidores	Conseguir alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.F1,F2,F4,A4.	X	X	X		3
19	Conocimiento tecnológico	Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	X	X	X	X	4
20	Utilización de la capacidad de competidores	Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.	X	X	X	X	4
21	Utilización de la capacidad de competidores	A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.	X	X	X	X	4
22	Desarrollo de mercado	Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2.	X	X	X	X	4
23	Desarrollo de mercado	Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5	X	X	X	X	4

Nota: Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

3	Aumento de la deforestación debido al mal uso de la tierra y por el cultivo de la coca	0.08	3	0.2	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0	3	0.24	3	0.24	3	0	1	0	3	0	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.2	3	0.2								
4	Proteccionismo de Estados Unidos y ruptura de tratado del reciente gobierno de Donald Trump	0.04	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0	2	0	2	0	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.1	2	0.1		
5	Riesgos climáticos y fenómenos devastadores como el Niño costero que produce inundaciones y cierre de carreteras para el comercio	0.08	2	0.2	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0	2	0	2	0	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.2	2	0.2		
6	El proceso de agro exportación no cuenta con tecnología de punta, para la competitividad que exige el mercado mundial	0.08	2	0.2	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0	2	0	2	0	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.2	2	0.2		
1	Fortalezas Adecuada capacidad de gestión en el ámbito municipal	0.08	3	0.2	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0	3	0	3	0	3	0	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.2	2	0.2
2	Se promueve el desarrollo humano e integral a través de capacitaciones, enfocado principalmente en la agricultura	0.09	2	0.2	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0	2	0	2	0	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.2	3	0.3				
3	Aprovechamiento progresivo de paisajes exóticos y restos arqueológicos con atractivo turístico	0.11	3	0.3	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0	3	0.33	2	0.22	3	0.33	1	0.11	3	0	1	0	3	0	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.1	2	0.2		
4	Búsqueda y desarrollo continuo de proyectos de interés público	0.11	2	0.2	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0	3	0	2	0	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.4	4	0.4		
5	Las tierras de la Región San Martín y en ella la provincia El Dorado permiten cultivar el cacao en granos de calidad fina por su característica aromatizados.	0.09	3	0.3	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0	2	0	3	0	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.2	2	0.2		
Debilidades																																																		
1	Falta de visión de aliado estratégico a la ciudad de Tarapoto para el crecimiento de las actividades turísticas	0.09	2	0.2	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0	1	0	2	0	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.1	1	0.1		
2	La infraestructura vinculada a la hotelería y restaurantes no existe.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0	2	0	4	0	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2		
3	Escasos terrenos disponibles para el desarrollo de actividades económicas, debido al 92.2% de área deforestada en la provincia.	0.08	4	0.3	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0	2	0	4	0	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.2	2	0.2		
4	Servicios Básicos de agua, desagüe, y salud muy limitado. La infraestructura del sistema de saneamiento es bastante antiguo en construcción en igual forma que los servicios de salud	0.09	2	0.2	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0	1	0	2	0	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.3	1	0.1		
5	No hay carreteras asfaltadas desde los centros de producción y acopio de los principales productos de cultivo hacia las carreteras troncales	0.07	1	0.1	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0	3	0	1	0	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.3	4	0.3		
6	Reducido acceso a Internet en los colegios.	0.09	2	0.2	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0	2	0	2	0	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.2	2	0.2		
Total		2.00		4.8		4.78		4.78		4.37		5.06		4.78		5		5.49		5.89		5.57		5		3.96		4.49		4.78		3.99		5		4		5		4.47		4.07		4.36		4.6		4.5		

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Como se puede apreciar en la matriz de Rumelt todas las estrategias son aceptadas por las calificaciones de Consistencia de Consonancia de Factibilidad y de Ventaja.

Tabla 45

Matriz de Rumelt para El Dorado

<i>Estrategia</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Se Acepta</i>
Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	SI	SI	SI	SI	SI
Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	SI	SI	SI	SI	SI
Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	SI	SI	SI	SI	SI
Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3	SI	SI	SI	SI	SI
Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martin , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martin por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.	SI	SI	SI	SI	SI
Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismos gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	SI	SI	SI	SI	SI
Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.	SI	SI	SI	SI	SI
A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.	SI	SI	SI	SI	SI
Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,	SI	SI	SI	SI	SI
Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Se analizará la Matriz de Ética, con los siguientes criterios:

Impacto en los derechos de las personas: V indica si viola esos derechos, N indica que es neutral, P indica si los promueve. En el aspecto de Justicia, J es justo, N es muestra, I es injusto. En lo relativo a Utilitarismo o funcionalidad de la estrategia; P indica si es perjudicial, N si es neutral y E si es excelente.

Tabla 46

Matriz de Ética de la Provincia de El Dorado

ESTRATEGIA		<p>Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7</p> <p>Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.</p> <p>Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.</p> <p>invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7</p> <p>Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3</p> <p>Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.</p> <p>Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.</p> <p>Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8</p> <p>Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3</p> <p>Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1</p> <p>Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5</p> <p>Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5</p> <p>Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.</p> <p>A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.</p> <p>Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,</p> <p>Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5</p>																
Derecho	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	J	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P	N	P	N	P	N	N	N	P	N	N	N
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	P
	Impacto en el derecho a expresarse libremente	N	P	P	N	P	N	P	N	P	N	P	P	N	P	N	N	P
	Impacto en el derecho del libre proceso	P	P	P	P	P	J	J	P	J	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia	Impacto en la distribución	P	N	N	P	N	N	N	P	N	P	N	N	P	N	P	N	N
	Equidad en la administración	P	N	P	P	N	J	J	P	J	P	N	P	P	N	P	N	N
	Normas de compensación	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	P	E	E	E	E	P	E	P	E	P	E	E	E	E	E	P
	Medios estratégicos empleados	J	P	J	J	P	J	P	J	P	J	P	J	J	P	J	P	P

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al analizar las estrategias a lo largo de este capítulo se han retenido 14, las que se detallan a continuación, ver Tabla 47. Estas 14 estrategias han podido satisfacer la evaluación de las matrices anteriores como los son las evaluaciones de decisión estratégica, la cuantitativa, la de Rumelt y la de Ética. Las otras quedan como estrategias de contingencia en caso no se obtengan resultados necesarios, por lo que no se descarta su aplicación.

Tabla 47

Estrategias Retenidas y de Contingencia de El Dorado

<i>Estrategias Específicas</i>	<i>Retenida</i>	<i>Contingencia</i>
Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	X	
Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	X	
Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	
Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3	X	
Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.	X	
Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martin por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.	X	
Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8	X	
Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3	X	
Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	X	
Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	X	
Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	X	
Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.	X	
A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.	X	
Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,	X	
Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5	X	
Desarrollar el ecoturismo de los paisajes emotivos aprovechando la buena conexión vial y fluvial de la provincia El Dorado a través del TIES F2,F3,F5, O2, O3		C
Ejecutar proyectos de Infraestructura vial desde los centros de producción y acopio de café y cacao a las principales provincias.F4,F5,O3		C
Cultivo intensivo de Cacao fino aromático producto agroexportador, con agricultores capacitados y ferias de cacao con países de los tratados internacionales. F2,F4, F5, O3, O5, O6, O7		C
Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo F2,F3,F4,O2,O3		C
Buscar mayor presencia en mercados extranjeros D2, D6, O1,O5,O6		C
Traer ingenieros agrónomos expertos en tierras mitigadas por la deforestación para aumentar su capacidad productiva D1,D3, D6, O1, O4, O6		C
Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes F3, F4, A5		C
Conseguir alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.F1,F2,F4,A4.		C

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas contemplan la ejecución de los objetivos de largo plazo en casi todos los objetivos o por lo menos 6 de los 8 objetivos por lo que se tiene una mayoría aceptable de objetivos que serán desarrollados gracias a las estrategias retenidas.

Tabla 48

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP 1. Al 2030, reforestar al 100% el área deforestada de El Dorado, actualmente se cuenta con el 71.53% de tierras deforestadas.	OLP 2. Al 2030, incrementar la producción de café a 11,800 toneladas, al 2016 se produjo 2,144 toneladas.	OLP 3. Al 2030, incrementar la producción de cacao a 19,250 toneladas, al 2016 se produjo 2499.	OLP 4. Incrementar la cobertura de los servicios de agua potable al 95% en toda la provincia. En la actualidad se tiene un nivel de cobertura del 74.94%	OLP 5. Incrementar el acceso al internet de 6.4% al 40% en las escuelas primarias y en cuanto a la educación secundaria incrementar de 20% al 50%.	OLP 6. Incrementar la disponibilidad de habitaciones a 200, destinados a prestaciones hoteleras con actividades ecoturísticas, vivenciales, <i>lodge</i> , en armonía con la Zonificación Ecológica. Al 2015 contaba con 137 habitaciones.	OLP 7. Formar cinco alianzas estratégicas con instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao y la preservación del medio ambiente. Actualmente no se cuenta con esta alianza.	OLP 8. Crear una institución que brinde asesorías, tecnologías, insumos y capacitaciones, enfocados al desarrollo de la agricultura y turismo, actualmente no existe.
Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	X		X		x			X
Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	X	X		x		X	X	X
Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	X				X	X	
Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3	X	X	X	X	X			
Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.	X		X	X	X	X		X
Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.			X	X	X		X	X
Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8	X	X				X	X	
Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3	X	X	X	X	X			X
Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	X		X	X	X		X	
Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	X	X						X
Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	X		X	X	X	X	X	X
Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.	X	X	X	X	X	X	X	
A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.	X	X	X	X	X			X
Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,	X		X	X	X	X	X	
Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5	X	X	X	X	X	X		

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La competencia está en las empresas filiales de las transnacionales o aquellas franquicias establecidas en nuestro país. Ver la Tabla 49:

Tabla 49

Matriz de Posibilidades de los Competidores de El Dorado

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores		
	Tarapoto	Moyobamba	Picota
Tecnificar los cultivos y en especial los de agro exportación en El Dorado F2,F4,F5, O3,O4,O6,O7	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible , por ende los niveles de tierras deforestada disminuya F1,F2,F4,O4,O7.	Buscar redes para la colocación de agentes de banco	Buscar redes para la colocación de agentes de banco	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Invertir en ferias internacionales donde existan tratados comerciales para el Café producto agroexportador con agricultores capacitados. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	Mantener su estrategia actual	Mantener su estrategia actual	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües D2,O2,O3	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Ejecutar el plan estratégico de Turismo de la Región San Martín , respecto a la capacitación y preparación del recurso humano dedicado a proveer servicios de turismo.D2,D5,D6,O2,O4.	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor. D1, D5, D6, O2,O4,O6.	Creación de estrategia para la búsqueda de costo de mano de obra menor.	Continuar con su estrategia de costos bajos de mano de obra.	Realizar un plan de estrategia de formalización e incentivos
Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo D1, D6, D7, O4, O7,O8	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos eco turísticos con El Dorado y turismo gastronómicos de la región D1, D2, D4, O2, O3	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas F1, F4, A1	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos F2,F4, A4, A5	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales F1, F2, F4, F5, A5	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Implementar videos en YouTube y Facebook donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia D5,A1.	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
A través del acceso a internet, permitirá conocer y cuestionar los alcances de la informalidad y corrupción en los gobiernos regionales D6, A1, A5.	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado D4,D5, A2,	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.
Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia D1, D2, D5, A2, A3, A5	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se completó la primera etapa del proceso estratégico, la formulación, donde se ha podido aprovechar los resultados del análisis interno y externo para obtener las mejores estrategias en bien de la provincia El Dorado, las que empujarán a que se cumplan los objetivos de largo plazo y, más adelante llegar al futuro deseado dentro del plazo previsto.

Asimismo, se concluye ratificando las estrategias de denominación E1-E15 son denominadas retenidas, las cuales nacieron en la evaluación FODA, al igual que las estrategias E16-E21 denominadas contingencias, siendo la matriz MDE quien dio tal calificación, al verificar su presencia en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Cabe precisar que las estrategias retenidas cumplen con los requisitos de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad requeridos por Rumelt, así como la coherencia con el respeto al derecho, la justicia, identificados en la matriz ME, comprobándose que guardan con los objetivos a largo plazo propuestos, previéndose una posible reacción de sus competidores en el momento de ejecución.

La matriz PEYEA conlleva a determinar que la industria en El Dorado es competitiva, por lo cual al interior de la región deben generarse alianzas estratégicas con otros proveedores, ONG, con otras provincias para incrementar los volúmenes de toneladas de exportación del cacao. Todo el proceso de la cadena de valor, desde el cultivo, distribución y venta deben realizarse buscando alianzas para bajar costes. De otro lado el producto cacao se encuentra diferenciado en calidad por ser fino y aromatizado y solo se produce en la región de San Martín.

De la matriz Interna y Externa se determina que los factores internos están orientados hacia innovación de productos, control de calidad, patentes y calidad de productos, mientras que los factores externos se orientan a nuevos mercados mediante la firma de convenios de

libre comercio, como los firmados con EE.UU, China y España, este escenario hace que la provincia tenga esa posición del ponderado de las matrices MEFE y MEFI.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se realiza la segunda fase del proceso estratégico donde la base de la implementación estratégica inicia en el cumplimiento de Objetivos de Corto Plazo (OCP), así como los recursos necesarios para que se logren alcanzar. Además, se establecen las políticas correspondientes a cada estrategia retenida y se explica la manera en que debe enfrentar El Dorado cuestiones de estructura, medio ambiente, ecología y responsabilidad social, sin obviar asuntos tanto de recursos humanos y motivación como de gestión de cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

En la Tabla 50 se presentan los objetivos de corto plazo (OCP) para cada OLP, los que se deben conseguir en El Dorado dentro un plazo límite que culmina en el 2030. En este caso se han establecido 32 OCP, de los cuales cinco de estos se vincularon con el OLP1, el que se relaciona con la reforestación de los terrenos de cultivos y bosques de la provincia, seguidos de las cuatro siguientes que se vinculan con el OLP2, los que se relacionan con las hectáreas para el sembrío de café, mientras que los 19 restantes se asociaron en igual número a cada uno con los demás OLP. Además, los diversos OCP se han expresado de manera numérica o porcentual, lo cual permitirá que sean mensurables, y lucen consistentes, realistas así como razonables, para que pueda conseguirse en el lugar el desarrollo necesario que brinde el bienestar esperado.

Tabla 50

Objetivos de Corto Plazo de El Dorado

OLP1	Al 2030, reforestar al 100% el área deforestada de El Dorado, actualmente se cuenta con el 71.53% de tierras deforestadas.
OCP1.1	Reforestar anualmente 860 hectáreas destinados al cultivo de café desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,524 hectáreas dedicadas a este cultivo.
OCP1.2	Reforestar anualmente 1,550 hectáreas destinados al cultivo de cacao desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,931 hectáreas dedicadas a estos cultivos.
OCP1.2	Reforestar anualmente 4,550 hectáreas destinados a bosque desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 24,964 hectáreas que conforman los bosques.
OCP1.3	Reforestar anualmente 1,500 hectáreas destinados a otros cultivos desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 7,169 hectáreas que conforman esta producción.
OCP1.4	Del 2020 al 2030, realizar cada tres años exposiciones del proyecto Bioma Amazónico donde participen los países que lo conforman y países europeos interesados en participar financieramente en la reforestación.
OCP1.5	Desde el 2020 al 2030, suscribir alianzas con entidades privadas y/o extranjeras y ONG, entidades multilaterales (BM, BID, CAF, etc.) con la finalidad de apoyar financieramente adquisición de maquinarias, semillas en procesos de reforestación.
OLP2	Al 2030, incrementar la producción de café a 11,800 toneladas, al 2016 se produjo 2,144 toneladas.
OCP2.1	Del 2019 al 2030, incrementar la producción de café en 875 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,144
OCP2.2	Al 2020, incrementar a 983.1 el rendimiento promedio por producción de café (hectáreas / kilogramos,) al 2016 era 959.7
OCP2.3	Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de café desde el 2019 al 2030.
OCP2.4	Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de café desde el 2020 al 2030.
OCP2.5	Realizar anualmente una feria de productores de café para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030
OLP3	Al 2030, incrementar la producción de cacao a 19,250 toneladas, al 2016 se produjo 2499.
OCP3.1	Del 2019 al 2030, incrementar la producción de cacao en 1,523 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,499
OCP3.2	Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de cacao desde el 2019 al 2030.
OCP3.3	Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de cacao desde el 2020 al 2030.
OCP3.4	Realizar anualmente una feria de productores de cacao para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030
OLP4	Al 2030, incrementar la cobertura de los servicios de agua potable al 95% en toda la provincia. En la actualidad se tiene un nivel de cobertura del 74.94%.
OCP4.1	Incrementar el nivel de cobertura de agua potable en 2.01% anualmente desde 2019 al 2030, actualmente el nivel de cobertura es de 74.94%.
OCP4.2	Del 2019 al 2030, incrementar anualmente en 2.92% la cobertura de alcantarillado en toda la provincia, actualmente existe una cobertura del 40.80%.
OLP5	Al 2030, incrementar el acceso al internet de 6.4% al 40% en las escuelas primarias y en cuanto a la educación secundaria incrementar de 20% al 50%.
OCP5.1	Incrementar 3.36% por año el acceso a internet en las escuelas primarias, desde el 2019 al 2030. Actualmente tiene el 6,4% de acceso a internet.

- OCP5.2 Desde el 2019 al 2030, incrementar anualmente el 5% en el acceso a Internet en las escuelas secundarias.
- OCP5.3 Implementar 12 nuevos centros de cómputo por año en los centros educativos, desde el 2019 al 2030.
- OCP5.4 Desde el 2019 al 2030, implementar anualmente plataformas educativas e interactivas a 12 centros educativos por año.
- OCP5.5 Capacitar a 100 docentes por año de los diferentes centros educativos en el uso de las tecnologías de la información, desde el 2019 al 2030.
- OLP6 Al 2030, incrementar la disponibilidad de habitaciones a 200, destinados a prestaciones hoteleras con actividades ecoturísticas, vivenciales, *lodge*, en armonía con la zonificación ecológica. Al 2015 contaba con 137 habitaciones.
- OCP6.1 Alcanzar del 2020 al 2030 al menos tres *logde*. Actualmente no se cuenta
- OCP6.2 Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 10 restaurantes típicos. Actualmente no se cuenta
- OCP6.3 Al 2020, desarrollar cuatro circuitos turísticos. Actualmente no se tiene
- OCP6.4 Del 2021 al 2030, capacitar cuatro veces por año a los prestadores de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio.
- OCP6.5 Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 20 agencias y/u operadores turísticos.
- OCP6.6 Al 2020, albergar a 6,000 turistas en ecoturismo, incrementándose en 15% anualmente para los próximos 10 años, actualmente no se tiene
- OLP7 Al 2030, formar cinco alianzas estratégicas con instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao y la preservación del medio ambiente. Actualmente no se cuenta con esta alianza.
- Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 10'000,000 de soles no reembolsables a través alianzas estratégicas con instituciones privadas comprometidas con la preservación del medio ambiente (Fundación de las Naciones Unidas (FNU), Fondo Amazonía, Fondo Amazonía del BNDES).
- OCP7.1
- Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 20'000,000 de soles a través de las instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao (banco interamericano de desarrollo (BID), Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Programa de adaptación para pequeños agricultores (ASAP), para el desarrollo de las iniciativas de El Dorado.
- OCP7.2
- OLP8 Al 2030, contar con una institución que brinde asesorías, tecnologías, insumos y capacitaciones, enfocados al desarrollo de la agricultura y turismo, actualmente no existe
- OCP8.1 Incubar anualmente por lo menos cinco micro y pequeñas empresas formales con potenciales a la exportación, desde el 2019 al 2030.
- OCP8.2 Al 2019, implementar un programa de capacitación para los agricultores desde 2020 al 2030.
- OCP8.3 Al 2020, implementar el programa de capacitación de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio
- OCP8.4 Al 2021, implementar un programa de concientización para la preservación de la biodiversidad.
-

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 51 se muestran los recursos para cada OCP, los que se clasificaron por los diversos requerimientos que implican ser utilizados por El Dorado. En cuanto a los recursos de índole financiera requeridos por la provincia se priorizó el empleo de ingresos municipales, así como de capital privado, mientras que con referencia a los recursos de tipo físico se enfatizó la existencia de terreno disponible. Sobre los recursos de carácter tecnológico se priorizó el empleo tanto de Internet como de maquinaria especializada, en tanto que con referencia a los recursos de condición humana necesitados por la provincia se enfatizó la disponibilidad de trabajadores pertenecientes al nivel operativo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 52 se exhiben las políticas para estrategias, lo cual ha permitido establecer la relación entre cada una de las estrategias retenidas que se establecieron para El Dorado con las siguientes políticas (P):

- P1.- Establecer un adecuado nivel de comunicación con la población, el gobierno regional, el gobierno central y las empresas.
- P2.- Fomentar el empleo de innovaciones que brinden mejoras sustanciales a las principales actividades económicas.
- P3.- Trabajar de manera conjunta con los habitantes al momento de fijar acciones que contribuyan con el desarrollo y bienestar.
- P4.- Mostrar interés por las necesidades de las distintas comunidades existentes respetando en la mayor forma posible sus idiosincrasias.
- P5.- Preservar el medio ambiente y la biodiversidad.

Tabla 51

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo de El Dorado

N° OLP	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP1		Al 2030, reforestar al 100% el área deforestada de El Dorado, actualmente se cuenta con el 71.53% de tierras deforestadas.				
	OCP1.1	Reforestar anualmente 860 hectáreas destinados al cultivo de café desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,524 hectáreas dedicadas a este cultivo.	Capital privado e ingreso municipales	Terrenos para actividades agrícolas	Técnicos agrónomos y agricultores	Maquinaria agrícola
	OLP1.2	Reforestar anualmente 1,550 hectáreas destinados al cultivo de cacao desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,931 hectáreas dedicadas a estos cultivos.	Capital privado e ingreso municipales	Terrenos para actividades agrícolas	Técnicos agrónomos y agricultores	Maquinaria agrícola
	OCP1.2	Reforestar anualmente 4,550 hectáreas destinados a bosque desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 24,964, hectáreas que conforman los bosques.	Capital privado e ingreso municipales	Terrenos de bosques	Pobladores	Maquinaria agrícola
	OCP1.3	Reforestar anualmente 1,500 hectáreas de área destinados a la producción desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 7,169 hectáreas que conforman esta producción.	Capital privado e ingreso municipales	Terrenos para actividades agrícolas	Técnicos agrónomos y agricultores	Maquinaria agrícola
	OCP1.4	Del 2020 al 2030, realizar cada tres años exposiciones del proyecto Bioma Amazónico donde participen los países que lo conforman y países europeos interesados en participar financieramente en la reforestación.	Capital privado	Terrenos disponibles	Agricultores, empresas extranjeras	Equipos de cómputo de última generación, software
	OCP1.5	Desde el 2020 al 2030, suscribir alianzas con entidades privadas y/o extranjeras y ONG, entidades multilaterales (BM, BID, CAF, etc.) con la finalidad de apoyar financieramente adquisición de maquinarias, semillas en procesos de reforestación.	Capital privado	Terrenos para actividades agrícolas	Empresas extranjeras, ONG	Equipos de cómputo de última generación, software
OLP2		Al 2030, incrementar la producción de café a 11,800 toneladas, al 2016 se produjo 2144 toneladas.				
	OCP2.1	Del 2019 al 2030, incrementar la producción de café en 875 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,144	Capital privado	Terrenos para actividades agrícolas	Técnicos agrónomos y agricultores	Maquinaria agrícola
	OCP2.2	Al 2020, incrementar a 983.1 el rendimiento promedio por producción de café (kilogramos/hectáreas,) al 2016 era 959.7	Capital privado	Terrenos para actividades agrícolas		
	OCP2.3	Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de café desde el 2019 al 2030.	Capital privado e ingreso municipales	Centro de capacitación	Especialistas en reforestación, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software
	OCP2.4	Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de café desde el 2020 al 2030.	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en calidad, procesos y certificadores en estándares, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software
	OCP2.5	Realizar anualmente una feria de productores de café para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030	Capital privado e ingreso municipales	Plaza principal de la provincia	Agricultores, trabajadores de la municipalidad	Equipos multimedia,
OLP3		Al 2030, incrementar la producción de cacao a 19,250 toneladas, al 2016 se produjo 2499.				
	OCP3.1	Del 2019 al 2030, incrementar la producción de cacao en 1,523 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,499	Capital privado	Terrenos para actividades agrícolas	Técnicos agrónomos y agricultores	Maquinaria agrícola
	OCP3.2	Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de cacao desde el 2019 al 2030.	Capital privado e ingreso municipales	Centro de capacitación	Especialistas en reforestación, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software
	OCP3.3	Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de cacao desde el 2020 al 2030.	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en calidad, procesos y certificadores en estándares, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software
	OCP3.4	Realizar anualmente una feria de productores de cacao para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030	Capital privado e ingreso municipales	Plaza principal de la provincia	Agricultores, trabajadores de la municipalidad	Equipos multimedia,
OLP4		Al 2030, incrementar la cobertura de los servicios de agua potable al 95% en toda la provincia. En la actualidad se tiene un nivel de cobertura del 74.94%.				
	OCP4.1	Incrementar el nivel de cobertura de agua potable en 2.01% anualmente desde 2019 al 2030, actualmente el nivel de cobertura es de 74.94%...	Ingresos municipales	Terrenos urbanizados	Personal de sector de construcción	Maquinaria y equipos de construcción
	OCP4.2	Del 2019 al 2030, incrementar anualmente en 2.92% la cobertura de alcantarillado en toda la provincia, actualmente existe una cobertura del 40.80%.	Ingresos municipales	Terrenos urbanizados	Personal de sector de construcción	Maquinaria y equipos de construcción
OLP5		Al 2030, incrementar el acceso al internet de 6.4% al 40% en las escuelas primarias y en cuanto a la educación secundaria incrementar de 20% al 50%.				
	OCP5.1	Incrementar 3.36% por año el acceso a internet en las escuelas primarias, desde el 2019 al 2030. Actualmente tiene el 6.4% de acceso a internet.	Ingresos municipales	Centros educativos	Técnico informáticos, docentes, alumnos	Equipos de cómputo de última generación, software, internet

	OCP5.2	Desde el 2019 al 2030, incrementar anualmente el 5% en el acceso a Internet en las escuelas secundarias.	Ingresos municipales	Centros educativos	Técnico informáticos, docentes, alumnos	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OCP5.3	Implementar 12 nuevos centros de cómputo por año en los centros educativos, desde el 2019 al 2030.	Capital privado e ingreso municipales	Centros educativos	Técnico informáticos, docentes, alumnos	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OCP5.4	Desde el 2019 al 2030, implementar anualmente plataformas educativas e interactivas a 12 centros educativos por año.	Capital privado e ingreso municipales	Centros educativos	Técnico informáticos, docentes, alumnos	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OCP5.5	Capacitar a 100 docentes por año de los diferentes centros educativos en el uso de las tecnologías de la información, desde el 2019 al 2030.	Capital privado e ingreso municipales	Centros educativos	Técnico informáticos, docentes, alumnos	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
OLP6		Al 2030, incrementar la disponibilidad de habitaciones a 200, destinados a prestaciones hoteleras con actividades ecoturísticas, vivenciales, <i>lodge</i> , en armonía con la Zonificación Ecológica. Al 2015 contaba con 137 habitaciones.				
	OCP6.1	Alcanzar del 2020 al 2030 al menos tres <i>logde</i> . Actualmente no se cuenta	Capital privado	Terrenos disponibles	Personal de sector de construcción	Maquinaria y equipos de construcción
	OCP6.2	Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 10 restaurantes típicos. Actualmente no se cuenta	Capital privado	Local disponible	Personal de sector de construcción	Maquinaria y equipos de construcción
	OCP6.3	Al 2020, desarrollar cuatro circuitos turísticos. Actualmente no se tiene	Capital privado	Terrenos disponibles	Personal de sector de construcción	Internet
	OCP6.4	Del 2021 al 2030, capacitar cuatro veces por año a los prestadores de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio.	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en atención y calidad de servicio, personas que trabajan en agencias de turismo	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OCP6.5	Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 20 agencias y/u operadores turísticos.	Capital privado	Local disponible	Profesionales en sector turístico	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OCP6.6	Al 2020, albergar a 6, 000 turistas en ecoturismo, incrementándose en 15% anualmente para los próximos 10 años, actualmente no se tiene	Capital privado	Hoteles, resort, circuitos turísticos	Turistas, personas que trabajan en las agencias, hoteles, resort, entre otros	Internet
OLP7		Al 2030, formar cinco alianzas estratégicas con instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao y la preservación del medio ambiente. Actualmente no se cuenta con esta alianza.				
	OCP7.1	Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 10'000,000 de soles no reembolsables a través alianzas estratégicas con instituciones privadas comprometidas con la preservación del medio ambiente (Fundación de las Naciones Unidas (FNU), Fondo Amazonía, Fondo Amazonía del BNDES).	Capital privado			
	OCP7.2	Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 20'000,000 de soles a través de las instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao (banco interamericano de desarrollo (BID), Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Programa de adaptación para pequeños agricultores (ASAP), para el desarrollo de las iniciativas de El Dorado.	Capital privado			
OLP8		Al 2030, contar con una institución que brinde asesorías, tecnologías, insumos y capacitaciones, enfocados al desarrollo de la agricultura y turismo, actualmente no existe				
	OLP8.1	Incubar anualmente por lo menos cinco micro y pequeñas empresas formales con potenciales a la exportación, desde el 2019 al 2030.	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en calidad, procesos y certificadores en estándares, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OLP8.2	Al 2019, implementar un programa de capacitación para los agricultores desde 2020 al 2030.	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en atención y calidad de servicio, personas que trabajan en agencias de turismo	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OLP8.3	Al 2020, implementar el programa de capacitación de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio	Capital privado	Centro de capacitación	Especialistas en reforestación, los agricultores de la provincia	Equipos de cómputo de última generación, software, internet
	OLP8.4	Al 2021, implementar un programa de concientización para la preservación de la biodiversidad.	Capital privado			

Tabla 52

Políticas para Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas	Políticas				
	P1.- Establecer un adecuado nivel de comunicación con la población, el gobierno regional, el gobierno central y las empresas	P2.- Fomentar el empleo de innovaciones que brinden mejoras sustanciales a las principales actividades económicas.	P3.- Trabajar de manera conjunta con los habitantes al momento de fijar acciones que contribuyan con el desarrollo y bienestar	P4.- Mostrar interés por las necesidades de las distintas comunidades existentes respetando en la mayor forma posible sus idiosincrasias.	P5.- Preservar el medio ambiente y la biodiversidad
E1. Tecnificar los cultivos y en especial los de agroexportación en El Dorado.		X		X	
E2. Ejecutar proyectos de Infraestructura vial desde los centros de producción y acopio de café y cacao a las principales provincias.	X	X			X
E3. Desarrollar el ecoturismo de los paisajes exóticos aprovechando la buena conexión vial y fluvial de la provincia de El Dorado.		X			X
E4. Cultivo de las tierras de manera responsable y sostenible, por ende, los niveles de tierras deforestadas disminuyen F1, F2, F4, O4, O7.		X	X	X	X
E5. Café producto agroexportador con agricultores capacitados, propiciando ferias internacionales donde existan tratados comerciales. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	X			
E6 Cacao fino aromático producto agroexportador, con agricultores capacitados, propiciando ferias internacionales donde existan tratados comerciales. F2, F4, F5, O3, O5, O6, O7	X	X	X		
E7. Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo.		X	X		X
E8. Suscribir proyectos con el Mincetur para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües.	X				
E9. Desarrollar la marca El Dorado -del café y cacao- de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor.	X	X			
E10. Implementar proyectos de capacitación de ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas.	X			X	
E11. Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes.	X	X	X		
E12. Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos.		X			
E13. Establecer alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.	X	X			
E14. Implementar planes de protección con para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales.				X	
E15. Implementar videos en YouTube y Facebook a través de internet donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia				X	X
E16. Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en El Dorado.	X				
E17. Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agroexportación para mejorar el empleo en la provincia.	X		X		

7.4 Estructura de El Dorado

La estructura municipal de estilo funcional de El Dorado no requiere efectuar cambios; sin embargo, debe intentar aplicarse en el mayor grado que sea posible una estrategia *rightsizing* apoyada en el facilitador *Total Productive Maintenance* (TPM), con la finalidad que la institución adecue su tamaño a los nuevos requerimientos establecidos por aspectos como la visión, los OLP, las estrategias retenidas, entre otros, basándose en la progresiva búsqueda de mejoras en las actividades operativas así como en el eficiente funcionamiento de los equipos disponibles. De este modo, será factible que se alcance una menor cantidad de fallas o contratiempos en las principales tareas cotidianas que van a contribuir a conseguir el desarrollo económico necesitado por la provincia, apoyándose las facilidades técnicas pertenecientes a la comuna que sirven para otorgar bienestar al ciudadano.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La administración municipal de El Dorado ha desarrollado un Plan de Ecoeficiencia con la finalidad de asumir su responsabilidad con la sociedad y el ambiente, para establecer mayores niveles de desarrollo, y de producir más para volverse más competitiva. Además, la gestión edil se ha concentrado en el empleo de recursos como la energía, el papel o el agua para convertirlos en importantes fuentes generadoras de ahorros y para emplearlos en la instauración de actitudes ecológicas en los trabajadores. Igualmente, se ha establecido de manera general las cinco medidas siguientes: (a) emplear de manera preferente dispensadores de agua, (b) adquirir equipos que posean el sello de la estrella energética, (c) sensibilizar a los empleados sobre asuntos relacionados con el medio ambiente utilizando la Intranet, (d) establecer una auditoría de ecoeficiencia, y (e) difundir avisos sobre la gestión de residuos sólidos. Además, se determinó que la Gerencia de Desarrollo Ambiental y Desarrollo Económico era la encargada de implementar el proyecto referido con el apoyo de las demás

gerencias y era la responsable de la difusión de los resultados conseguidos así como de la entrega de los avances logrados al MINAM (Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017g).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La cantidad de trabajadores con los que dispone la Municipalidad Provincial de El Dorado para realizar trabajo administrativo es de 97 personas, las cuales, de acuerdo con su régimen de contratación, se encuentran agrupadas de las tres maneras siguientes: (a) por locación de servicios se tienen 35 colaboradores, que en su mayoría se asocian con tareas de nivel operativo; (b) por contratos administrativos de servicios (CAS) se cuenta con 32 empleados, los que en más alto número se relacionan con labores de orden táctico; y (c) por los regímenes 276 y 1057 se tiene 30 colaboradores, los cuales en su mayoría se asocian con tareas de nivel estratégico. Además, sobre cada uno de los individuos que conforman la comuna existe información básica en el portal institucional (Municipalidad Provincial de El Dorado, 2017h).

Para el desempeño de actividades como la agricultura y el turismo, la composición poblacional que posee El Dorado ayuda en una medida que no resulta del todo favorable. INEI (2011) manifestó que la provincia estaba constituida de forma mayoritaria por población rural, aunque en distritos como San José de Sisa y Agua Blanca esta situación no se producía. Además, INEI (2009) expresó que la población en edad de trabajar (PET) de la provincia era del 63.7%, lo que representaba la cifra más baja al respecto de la región a la que pertenecía, y que un 45.6% del indicador en cuestión estaba conformado por personas con una edad comprendida desde los 14 hasta los 29 años, las cuales en un 69.4% tenían un nivel educativo primario y un 26% poseían un grado educativo secundario.

Finalmente, en vista de la situación que presentan los recursos humanos con que dispone El Dorado resulta necesario utilizar el liderazgo, por un lado, de las principales autoridades municipales para alentar a los empleados de la comuna a contribuir mediante sus

labores cotidianas tanto con el desarrollo económico como con el bienestar que requiere la población, y por otro lado, de los más importantes dirigentes de los distritos para alentar a las personas entre las que tienen influencia a continuar trabajando en la mejora de las actividades económicas que puedan generar progreso a la provincia. De esta manera, es posible que todos los habitantes sientan compromiso con el lugar al que pertenecen y encuentren sentido al trabajo que realizan.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2015) mencionó que el proceso de implementación estratégica generaba modificaciones de orden estructural, así como de orden cultural que necesitaban un adecuado planteamiento en función a las siguientes acciones:

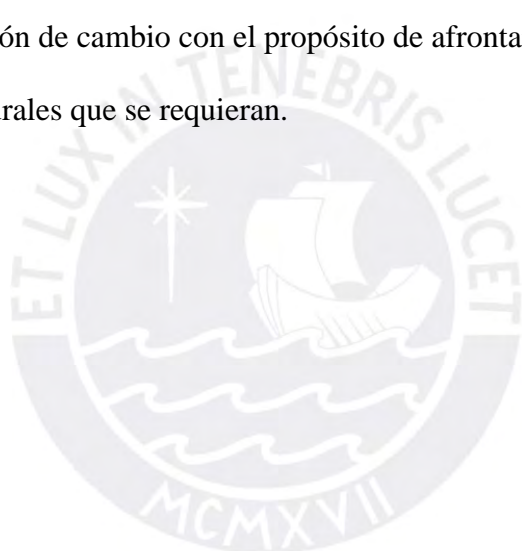
1. Planear la estrategia del cambio.- Se diseñarán planes de acción tanto para el sector agricultura como para el sector turismo de El Dorado que cuenten con sus correspondientes cronogramas así como métricas.
2. Establecer un sentido de urgencia.- Se estudiarán las principales oportunidades de la industria agrícola así como turística de la provincia para el establecimiento de posibles escenarios críticos con antelación que permitan brindar respuestas adecuadas.
3. Conformar un grupo director facultado.- Se nombrará un conjunto de profesionales y técnicos que guíen las acciones de cambio de El Dorado con el propósito de alcanzar los diversos objetivos trazados.
4. Crear una visión para el cambio.- Se establecerá una visión compartida que estimule a todos los habitantes que se encuentran involucrados con los giros de negocio más relevantes para la provincia.
5. Comunicar la visión del cambio.- Se emplearán los principales medios a los que accede la población de El Dorado para informales tanto la visión como las estrategias retenidas que fueron estipuladas.

6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio.- Se empoderará a los empleados municipales y a la población de la provincia para que puedan vencer los contratiempos en sus tareas con la finalidad que puedan aportar en el logro de la visión acordada.
7. Usar de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.- Se priorizará en El Dorado el empleo de recursos tecnológicos tanto a nivel de la gestión municipal como de las industrias con mayor potencial para generar lo más rápido posible desarrollo económico y bienestar en la población.
8. Usar permanentemente la referenciación.- Se adaptarán las mejores prácticas empleadas en los sectores agrícola y turístico de zonas cercanas a la provincia.
9. Tercerizar cuando sea posible.- Se abordarán directamente tanto los procesos estratégicos como los procesos operativos en las principales industrias de El Dorado, delegándose los procesos de soporte.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos.- Se utilizarán en la provincia programas de incentivos asociados con los OCP para que las partes involucradas con estos realicen sus labores con un mayor esfuerzo.
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios.- Se acondicionarán las labores de los principales sectores económicos de El Dorado con lo establecido por la Zonificación Ecológica y Económica - ZEE efectuada por la región San Martín.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques.- Se impulsará el surgimiento de nuevos personajes en la política y el ingreso de compañías a las industrias claves que presenten propuestas viables pero distintas en favor de la provincia.

7.5 Conclusiones

Después de establecer los OCP para El Dorado, se mencionaron los recursos que eran necesarios para alcanzar estos en base a la consideración de las cuatro perspectivas siguientes: (a) física, (b) financiera, (c) tecnológica, y (d) humana. Asimismo, se comprobó

que las 17 estrategias retenidas poseían un alto grado de compatibilidad con las cinco políticas establecidas para la provincia. Sin embargo, se determinó que se mantendría la presente estructura que utiliza la municipalidad, aunque debía apoyarse en la estrategia de *rightsizing* para encarar de mejor forma los desafíos que representaban tanto la visión como las estrategias retenidas. También, se consideró que en la provincia el abordaje en materia ecológica, así como medio ambiental efectuado mediante el Plan de Ecoeficiencia debía continuarse, aunque en lo concerniente tanto a los recursos humanos como a la motivación requería desarrollarse el liderazgo para aprovechar en la mayor dimensión que fuera posible el trabajo realizado por el reducido número de pobladores con insuficiente nivel educativo que existía. Asimismo, se han establecido 12 acciones para efectuar la correspondiente gestión de cambio con el propósito de afrontar las diversas modificaciones estructurales y culturales que se requieran.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se elaborará el Tablero de Control Balanceado para El Dorado, en donde se clasificarán los OCP en cada una de las cuatro perspectivas. Asimismo, se establecerán los indicadores y unidades que sirvan para efectuar tanto la medición como el control del desempeño conseguido, de tal forma que se pueda tomar acciones a tiempo para poder lograr los OCP y por consecuencia la visión propuesta para El Dorado.

8.1 Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos conseguidos deben ser calificados considerando el alcance de la visión de acuerdo a las cuatro perspectivas siguientes: (a) aprendizaje y crecimiento interno, que busca disponer de trabajadores motivados así como preparados; (b) procesos, que pretende conseguir actividades productivas; (c) clientes, que busca consumidores satisfechos; y (d) finanzas, que pretende alcanzar accionistas conformes (D'Alessio, 2015).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En el Tablero de Control Balanceado, la perspectiva de finanzas ha incluido dos ratios con la finalidad de monitorear la variación que presenten las cuestiones económicas en El Dorado, mientras que en la perspectiva de clientes ha incorporado tres métricas que buscan controlar el cambio que reflejen las cuestiones relacionadas con los consumidores. Además, en la perspectiva de procesos ha incluido tres ratios con la finalidad de monitorear la variación que presentan los asuntos relacionados con actividades productivas de la provincia, en tanto que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno ha incorporado tres métricas que buscan controlar la formación de los trabajadores del presente, así como del futuro. Igualmente, vale mencionar que cada indicador posee sus respectivas unidades de medición. (Ver la Tabla 53).

Tabla 53

Tablero de Control Balanceado de El Dorado

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Meta
Perspectiva Financiera	OCP 1.6: Desde el 2020 al 2030, suscribir alianzas con entidades privadas y/o extranjeras y ONG, entidades multilaterales (BM, BID, CAF, etc.) con la finalidad de apoyar financieramente adquisición de maquinarias, semillas en procesos de reforestación.	Monto entregado a los agricultores para la siembra	Soles	10'000,000
	OCP 7.1: Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 10'000,000 de soles no reembolsables a través alianzas estratégicas con instituciones privadas comprometidas con la preservación del medio ambiente (Fundación de las Naciones Unidas (FNU), Fondo Amazonía, Fondo Amazonía del BNDES).	Monto total de dinero destinado a la preservación del medio ambiente	Soles	Por lo menos 10'000,000
	OCP 7.2: Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 20'000,000 de soles a través de las instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao (banco interamericano de desarrollo (BID), Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Programa de adaptación para pequeños agricultores (ASAP), para el desarrollo de las iniciativas de El Dorado.	Monto total de dinero recaudado destinado a financiamiento	Soles	Por lo menos 20'000,000
Perspectiva Clientes	OCP1.5: Del 2020 al 2030, realizar cada tres años exposiciones del proyecto Bioma Amazónico donde participen los países que lo conforman y países europeos interesados en participar financieramente en la reforestación.	Número de congresos realizados cada 3 años	Número de veces	1
	OCP2.5: Realizar anualmente una feria de productores de café para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030	Número de eventos para ofrecer café por año	Número o cantidad	Por lo menos uno al año
		Número de stand de productores de café que participan en evento al año	Número o cantidad	Por lo menos 50 productores
	OCP3.4: Realizar anualmente una feria de productores de cacao para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030	Número de eventos para ofrecer cacao por año	Número	1
		Número de stand de productores de cacao que participan en evento al año	Número o cantidad	Por lo menos 50 productores
	OCP6.1: Alcanzar del 2020 al 2030 al menos tres <i>logde</i> . Actualmente no se cuenta	Número de <i>logde</i> construidos en toda la provincia	Número o cantidad	3
	OCP6.2: Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 10 restaurantes típicos. Actualmente no se cuenta	Número de nuevos restaurante que inauguran al año	Número o cantidad	Por lo menos uno cada año
	OCP6.3: Al 2020, desarrollar cuatro circuitos turísticos. Actualmente no se tiene	Número de nuevos circuitos turísticos ofrecidos en la provincia cada seis años.	Número o cantidad	por lo menos 2
	OCP6.5: Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 20 agencias y/u operadores turísticos.	Número de agencias y/o operadores turísticos en la provincia	Número o cantidad	Por lo menos 20 al 2030
	OCP6.6: Al 2020, albergar a 6000 turistas en ecoturismo, incrementándose en un 15% anual para los próximos 10 años.	Número de turistas que llegan a la provincia por año.	Número o cantidad	Por lo menos 6000 turistas al 2020 (+15% en los siguientes años)
	OLP8.1: Incubar anualmente por lo menos cinco micro y pequeñas empresas formales con potenciales a la exportación, desde el 2019 al 2030.	Número de nuevas micro y pequeñas empresas formales exportadoras al año	Número o cantidad	Por lo menos cinco
	OCP1.3: Reforestar anualmente 4,550 hectáreas destinados a bosque desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 24,694 hectáreas que conforman los bosques.	Cantidad de hectáreas reforestadas destinadas a bosque al año	Hectáreas/año	4,550
	OCP1.4: Reforestar anualmente 1,500 hectáreas destinados a otros cultivos desde el 2019 al 2030. En la actualidad existen 7,169 hectáreas que conforman esta producción.	Cantidad de hectáreas reforestadas destinadas a producción de otros cultivos diferentes a café y cacao	Hectáreas/año	7169
	OCP1.1: Reforestar anualmente 860 hectáreas destinados al cultivo de café desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,524 hectáreas dedicadas a este cultivo.	Cantidad de hectáreas reforestadas destinadas a cultivos de café al año	Hectáreas/año	861
		Toneladas producidas de café año (n)- Toneladas producidas de café año (n -1)	toneladas/año	875
OCP2.1: Del 2019 al 2030, incrementar la producción de café en 875 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,144	Hectáreas año(n)/kg producidos año(n)	Hectáreas / kilogramos	983.1	
OCP2.2: AL 2020, Incrementar a 983.1 el rendimiento promedio por producción de café hectáreas / kilogramos, al 2016 era 959.7				
OCP1.2: Reforestar anualmente 1,550 hectáreas de área destinados al cultivo de cacao desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,931 hectáreas dedicadas a estos cultivos.	Cantidad de hectáreas reforestadas destinadas a cultivos de cacao al año	Hectáreas/año	1,552	
OCP3.1: Del 2019 al 2030, incrementar la producción de cacao en 1523 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,499	Toneladas producidas de cacao año (n)- Toneladas producidas de cacao año (n -1)	toneladas/año	1,523	
	OCP4.1: Incrementar el nivel de cobertura de agua potable en 2.01% anualmente desde 2019 al 2030, actualmente el nivel de cobertura es de 74.94%.	Incremento en el nivel de cobertura de agua al año	% /año	2.01% al año
OCP4.2: Del 2019 al 2030, incrementar anualmente en 2.92% la cobertura de alcantarillado en toda la provincia, actualmente existe una cobertura del 40.80%.	Incremento en el nivel de cobertura de alcantarillado al año	% /año	2.92% al año	
OCP5.1: Incrementar 3.36% por año el acceso a internet en las escuelas primarias, desde el 2019 al 2030. Actualmente tiene el 6,4% de acceso a internet.	Porcentaje de incremento de acceso a internet en escuelas primarias al año	% /año	3.36%/año	
	OCP5.2: Desde el 2019 al 2030, incrementar anualmente el 5% en el acceso a internet en las escuelas secundarias.	Porcentaje de incremento de acceso a internet en escuelas secundarias al año	% /año	5%/año
OCP5.3: Implementar 12 nuevos centros de cómputo por año en los centros educativos, desde el 2019 al 2030.	Cantidad de nuevos centros de cómputos por año		12/año	

	OCP5.4: Desde el 2019 al 2030, implementar anualmente plataformas educativas e interactivas a 12 centros educativos por año.	Número de colegios con plataformas educativas	Número o cantidad/año Número o cantidad/año	12/año
	OCP8.2: Al 2019, implementar un programa de capacitación para los agricultores desde 2020 al 2030.	Porcentaje de agricultores dedicados al cultivo de café y/o cacao	%	40%
	OCP8.3: Al 2020, implementar el programa de capacitación de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio	Porcentaje de pobladores dedicados al sector turísticos	%	20%
	OCP8.4: Al 2021, implementar un programa de concientización para la preservación de la biodiversidad.	Porcentaje de pobladores dedicados a la preservación	%	70%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP2.3: Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de café desde el 2019 al 2030.	Número de agricultores capacitados en reforestación	Número/año	200 agricultores/año
	OCP2.4: Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de café desde el 2020 al 2030.	Número de agricultores capacitados en estándares de calidad para la exportación de café	Número/año	200 agricultores/año
	OCP3.2: Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de cacao desde el 2019 al 2030.	Número de agricultores capacitados en exportación de cacao	Número/año	200 agricultores/año
	OCP3.3: Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de cacao desde el 2020 al 2030.	Número de agricultores capacitados en estándares de calidad para la exportación de cacao	Número/año	200 agricultores/año
	OCP5.5: Capacitar a 100 docentes por año de los diferentes centros educativos en el uso de las tecnologías de la información, desde el 2019 al 2030.	Número de docentes capacitados al año	Número/año	100 docentes/año
	OCP6.4: Del 2021 al 2030, capacitar cuatro veces por año a los prestadores de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio.	Número de capacitaciones para la mejora de la calidad de servicio turístico al año	Número/año	Por lo menos cuatro al año



8.3 Conclusiones

Tomando como punto de partida los OCP ya establecidos para El Dorado, se clasificaron entre las cuatro perspectivas disponibles en el Tablero de Control Balanceado. Para la elaboración de la herramienta de gestión referida, se determinaron los indicadores para cada OCP, así como las unidades asociadas. Estos indicadores tienen como finalidad llevar a cabo un monitoreo y control integral permanente que facilita tomar decisiones en el momento adecuado, apoyado en el consenso en las diferentes instancias comprometidas con el progreso de la provincia. Sin embargo, es posible que durante el monitoreo y control se evidencie que es necesario realizar ajustes a las metas o redefinir los indicadores.



Capítulo IX: Competitividad de El Dorado

En este capítulo se analiza la situación que posee El Dorado en cuanto a la competitividad alcanzada y a las ventajas competitivas desarrolladas, para posteriormente plantear como estrategia el desarrollo de clústeres locales, considerando las necesidades y las prioridades que tiene la provincia.

9.1 Análisis Competitivo

La competitividad de El Dorado es reflejo del nivel alcanzado en la región San Martín, siendo favorable en los últimos tres años, debido al avance progresivo. Según el Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017, la región San Martín ocupa el puesto 14 de las regiones del país, en el 2016 ocupó el puesto 16. En el aspecto económico se ha detectado una caída en los siguientes factores: (a) el PBI real, que alcanzó un valor de S/ 5,401 millones tomando como referencia el 2007; (b) el PBI real per cápita, que logró una cifra de S/ 6,424; (c) el gasto por hogar mensual, que alcanzó un valor de S/ 1,331; y (d) el incremento del gasto mensual por hogar, que logró una cifra de 0.4%. En cuanto a educación se tuvo una caída en los siguientes factores: (a) analfabetismo, obtuvo una cifra de 7.1%; (b) asistencia escolar en primaria, consiguió un valor de 83.7%; (c) población con educación secundaria, alcanzó una cifra de 38.4%; (d) rendimiento en lectura, consiguió un valor de 25.5%; y (e) rendimiento en matemáticas, obtuvo una cifra de 20.2%. No obstante, se produjo altibajos en los pilares de infraestructura, en lo laboral y salud, además los promedios generales correspondiente a estos pilares de la región San Martín, se mantiene en el tercio medio, a pesar de la caída de dos puestos en los pilares de entorno económico y educación, y el débil crecimiento en la disponibilidad de servicios financieros y menor asistencia escolar. En la Figura 23 se muestran detalles al respecto.



Figura 23. Promedios comparados de los niveles de competitividad por cada pilar entre la región San Martín y el Perú.

La línea azul hace referencia al promedio regional y la línea gris hace mención al promedio nacional. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional. INCORE 2017”, IPE, 2017.

Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>

El nivel de competitividad de El Dorado es fundamental para las exportaciones de café y cacao, y desarrollar el ecoturismo. Sin embargo, la situación actual de ambos sectores son poco desarrollados y los avances conseguidos resultan débiles. En este contexto, se utiliza el diamante de competitividad de Porter aplicado a la provincia de El Dorado.

9.1.1 Condiciones de los factores

El Dorado posee el 71.53% de su total de área deforestada, presenta el plan de recuperación 1,700 has de terreno y así poder aportar con las condiciones de desarrollo de la agricultura y contribuir con la agro exportación, enfocados a los productos de cacao y café, presentando una variación positiva de 1.3% en producción de cacao con respecto al 2016 (DRASAM, 2017) y poniendo en práctica la OLP1 de la Tabla 47. En cuanto a la ganadería, de igual manera estaría beneficiado; además de contar con las condiciones climáticas y geográficas para ambos aspectos.

Con respecto al turismo, el desarrollo de la infraestructura hotelera, servicios básicos y acceso a internet, presentan debilidades que necesitan ser mejoradas para convertirse en un referente turístico aprovechando sus hermosos paisajes y cataratas, la cercanía a la ciudad turística de Tarapoto y de esta manera contribuir con el desarrollo del ecoturismo y/o turismo vivencial, poniendo en práctica las OLP6 de la Tabla 47.

9.1.2 Condiciones de la demanda

Los mercados destinos de la exportaciones agrícolas son cada vez más accesibles y cercanos debido a los tratados de libre comercio firmados por el Estado peruano, ofreciendo oportunidades para el desarrollo de las actividades productivas de la provincia, siendo el mayor mercado destino Estados Unidos con el 28 % del total exportado (MINAGRI, 2017), sin embargo, las medidas proteccionistas del actual presidente Trump traerá impactos considerables para el Estado peruano, la región San Martín y por ende a El Dorado.

Por otro lado, existen demandas internas que necesitan ser atendidas para el desarrollo de la provincia, tales como el mejoramiento de la infraestructura básica de agua, desagüe, salud, transporte, educación, entre otras. Teniendo en consideración el nivel de pobreza de El Dorado con un 59.3% de la región San Martín, urge lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y largo plazo para el progreso de la provincia.

9.1.3 Sectores afines y auxiliares

Se tiene distintos programas de desarrollo que condicionan al desarrollo de la provincia, como por ejemplo el Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (Pirdais) y las distintas asociaciones de productores de arroz, café y cacao, entre otros. El aprovechamiento de estos programas por parte de la población genera condiciones favorables para mejorar la competitividad de la provincia, sin embargo, aún es incipiente, pero fundamental para el progreso.

9.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Es necesario que en El Dorado se empiece a ofrecer condiciones que favorezcan el desarrollo de la competitividad, adecuando los territorios a lo establecido por la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) para que se puedan efectuar sin contratiempos las actividades económicas que se consideran fundamentales para su progreso, valiéndose para desarrollar la infraestructura de carreteras con que dispone por el momento y de una gestión municipal que tome decisiones, buscando el bienestar de la población en función a la mejora progresiva que puede mostrar la economía local así como al cumplimiento de la visión, los OLP, las estrategias, los OCP y las métricas establecidas.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas detectadas en El Dorado para destacar sobre sus competidores son las siguientes:

La ubicación que posee le permite acceder desde San José de Sisa a diversas regiones del país, a través del mejoramiento de la conexión vial en la región se emplea los dos ejes viales con que dispone, a lo que debe agregarse que cuenta con el corredor San José de Sisa-Tarapoto, el cual resulta importante para desarrollar el turismo, y que tiene el corredor San José de Sisa-Shatoja-San Martín de Alao, el cual resulta valioso para impulsar la agricultura y por ende dar facilidades a la agroexportación. Además, de manera interna la comunicación terrestre es factible entre los distritos mediante el corredor San José de Sisa-Agua Blanca-Santa Rosa-Bellavista.

La gestión municipal que tiene se concentra en la programación de acciones de carácter administrativo, lo cual queda en evidencia con el desarrollo de documentos como el Plan de Desarrollo Comunal Participativo (PDCP) o el Plan de Ecoeficiencia, y de manera similar se preocupa por la ejecución de programas de carácter asistencial, lo cual queda de manifiesto con la puesta en marcha de iniciativas como Demuna, Omaped, PVL o Pirdais.

Cabe resaltar, el potencial que posee El Dorado con sus hermosos paisajes y variedad de cataratas, atractivos intrínsecos de la provincia que generarán condiciones para el crecimiento económico; además de mejorar las condiciones de agricultura enfocándose en los cultivos principales del café y el cacao.

9.4 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres

Sobre la base de lo establecido por la visión es necesario que El Dorado desarrolle los conglomerados siguientes:

Clúster agrícola.- Necesario para generar apoyo en la siembra del cacao y café, desarrollando mejoras relacionadas con la genética de las semillas, la calidad de las tierras empleadas para los cultivos, el control efectivo de plagas, la reparación de maquinaria tanto para el cultivo como para la cosecha. Sin embargo, Morales Zamorano, Velasco Aulcy y Pérez Chavira (2014) manifestaron que el desarrollo de clústeres de agricultura debían enfrentar los cuatro obstáculos siguientes: (a) la cultura de no cooperación entre compañías que integran el conglomerado, (b) el bajo avance legal para el desarrollo de clústeres agrícolas, (c) la escasez de personal calificado en las empresas que integran los clústeres agrícolas producto de la migración interna, y (d) la tendencia hacia una conducta competitiva predatoria entre las firmas que componen el conglomerado.

Clúster turístico.- Importante para producir comodidad en la estadía de los visitantes, ofreciendo mejoras asociadas con los servicios de transporte hotelero, la calidad gastronómica, el soporte tecnológico para agencias viajeras, entre otros; aprovechando los hermosos paisajes y cataratas de la provincia. No obstante, Toader, Bota, Negrusa, Graviletea y Tutunea (2013) expresaron que para generar un clúster de turismo era necesario el cumplimiento de las cuatro premisas siguientes: (a) la existencia de firmas competitivas en la composición del conglomerado, (b) la posesión de atractivos en la zona, (c) la existencia de

una variada cantidad de socios claves en el lugar, y (d) el establecimiento de vínculos de carácter formal, así como informal entre los miembros del conglomerado.

9.5 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos a desarrollar en El Dorado en cuanto a los potenciales clústeres se vinculan con los dos temas siguientes: (a) el fomento empresarial, lo cual puede incentivarse en base a los OCP 5.1 así como OCP 5.3 pertenecientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno del Tablero de Control Balanceado propuesto para conseguir que desde temprana edad la educación apoyada en la tecnología genere la creación de negocios que apoyen a las principales actividades económicas de la provincia; y (b) la mano de obra calificada, la que puede fomentarse en base a las OCP 8.2 y OCP 8.3 correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno del Tablero de Control Balanceado elaborado para obtener personal con suficiente conocimiento técnico que trabaje principalmente en la industria de la agricultura de la provincia y el turismo.

9.6 Conclusiones

El nivel de competitividad obtenido por El Dorado hasta el momento no resulta del todo adecuado, explicándose tal situación en parte porque se encuentra ubicado en una región que carece de un avance importante en este nivel con relación al resto del país, lo cual dificulta el desarrollo de las principales actividades económicas que la provincia tiene previsto impulsar, aunque esta dispone de ventajas competitivas como la ubicación y la gestión municipal para enfrentar a sus competidores; por otro lado, los potenciales clústeres identificados relacionados con la agricultura y el turismo presentan obstáculos para su desarrollo, así como premisas que por el momento no se superan, por lo que se han identificado aspectos estratégicos vinculados con el fomento a la creación de empresas, además de la disposición de trabajadores calificados, los cuales pueden materializar, en un futuro, tanto la creación como la consolidación de los conglomerados referidos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 54 se observa el Plan Estratégico Integral de El Dorado, el cual tiene como finalidad contribuir con las decisiones de la provincia, asimismo contrastar las estrategias del plan con los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y hacer el seguimiento respectivo con el Tablero de Control Balanceado (BSC).

10.2 Conclusiones

- 1.- Del análisis de la matriz MEFE, se desprenden oportunidades y ventajas competitivas de El Dorado respecto a la biodiversidad (flora y fauna), turismo ecológico y vivencial, además de contar con productos exclusivos de la zona como son el cacao fino aromatizado y el café.
- 2.- Se ha determinado que existe una demanda creciente externa por el cacao desde los países de la Unión Europea, principalmente Holanda y Suiza, que cubren el 50% de las exportaciones de cacao del Perú y a nivel regional. La región de San Martín, produce y exporta el 45% de la producción del cacao del Perú, estos aspectos los consideramos como un factor de éxito.
- 3.- Los países de la Unión Europa invierten recursos financieros en la zona amazónica con el objetivo de conservar y reforestar las grandes hectáreas deforestadas para que se conviertan en tierras de cultivo productivas, mientras contribuyen con el denominado “pulmón del mundo”. Tales recursos financieros formarían parte de la región y, por ende, de El Dorado, garantizando la adquisición de tecnología de punta para la agroexportación, así como para la prevención de los fenómenos naturales.
- 4.- Del análisis de las matrices MPC y MPR, se identificó como principales competidores a la provincia de Moyobamba, capital de región, y la provincia de Picota con los cuales compite por las hectáreas de cultivo de café y cacao fino. En lo referente al turismo, Tarapoto y Moyobamba tienen mayor desarrollo de infraestructura hotelera y de servicios conexos, este

es una debilidad que se debe repotenciar con las oportunidades determinadas. También se evaluó comparativamente El Dorado en la matriz de perfil referencial respecto a Barranquilla y Brasilia, provincias de Colombia y Brasil que ocupan el tercer y segundo lugar como productores de café en América Latina. Dichas ciudades llevan mucha diferencia a El Dorado, sin embargo, como exportadores del cacao en el Perú, la región San Martín se encuentra en el primer lugar en América Latina, siendo una ventana comercial que debe aprovechar El Dorado para la exportación de estos productos.

5.- Una de las amenazas que afecta los niveles de competitividad de los productos de exportación, es la poca inversión en el uso de tecnología de punta en el sector de la agroexportación del café y cacao, en el proceso de riego, de uso de drones, y generación de estadísticas para la toma de decisiones, de tal manera que permita bajar los costos operativos y contar con información inmediata en el seguimiento y monitoreo. En este sentido, es fundamental para la sostenibilidad de las estrategias planteadas para que El Dorado pueda competir a nivel regional, nacional e internacional.

6.- La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción - PEYEA conllevó a determinar que la industria en El Dorado es competitiva, por lo cual al interior de la región deben generarse alianzas estratégicas con otros proveedores, distribuidores, ONG, con otras provincias para incrementar los volúmenes de toneladas de exportación del cacao. Todo el proceso de la cadena de valor, desde el cultivo, distribución y venta deben realizarse buscando alianzas para bajar costos. Además, el producto del cacao se encuentra diferenciado en calidad, por ser fino y aromatizado y solo se produce en la región de San Martín.

7.- De la matriz Interna y Externa, se determinó que los factores internos están orientados hacia la innovación de productos, control de calidad, patentes y calidad de productos, mientras que los factores externos se orientan a la búsqueda de nuevos mercados mediante la firma de convenios de libre comercio, estrategia planteada, como los firmados con EE.UU,

China, España y otros países de Europa, esto generará las condiciones para alcanzar la competitividad de El Dorado.

8.- Al 2016, El Dorado produjo 2,144 toneladas de café y 2,499 toneladas de cacao ubicándose en el puesto 10 y 7 respectivamente en producción de la región, debido a la limitada superficie instalada producto de deforestación, sin embargo, posee las tierras propicias para el sembrío de ambos cultivos. Para ello es necesario contar el plan de recuperación de las tierras deforestadas.

9.- El Dorado posee una variedad de paisajes exóticos y recursos paisajísticos como cascadas, cataratas, siendo una oportunidad para promover el ecoturismo que se desarrollará a través de la implementación hotelera tipo *lodges*, turismo vivencial, paquetes turísticos que incluyan atractivos de otras provincias de la región San Martín, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico de la provincia.

10.- El Dorado se encuentra en una ubicación estratégica respecto a la región San Martín, favoreciendo la conectividad con las demás provincias. Sin embargo, los accesos desde los centros de producción del café, cacao y otros productos, hacia los ramales son trochas, dando lugar a que el costo del flete de la cadena de producción se incremente, debido a ello es necesario contar con el proceso de saneamiento.

11.- El Dorado contará con las Redes Dorsales Nacionales de Fibra Óptica: Cobertura Universal Norte, Cobertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro apoyados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), lo cual generará oportunidades de desarrollo en el sector educativo a través del acceso a internet.

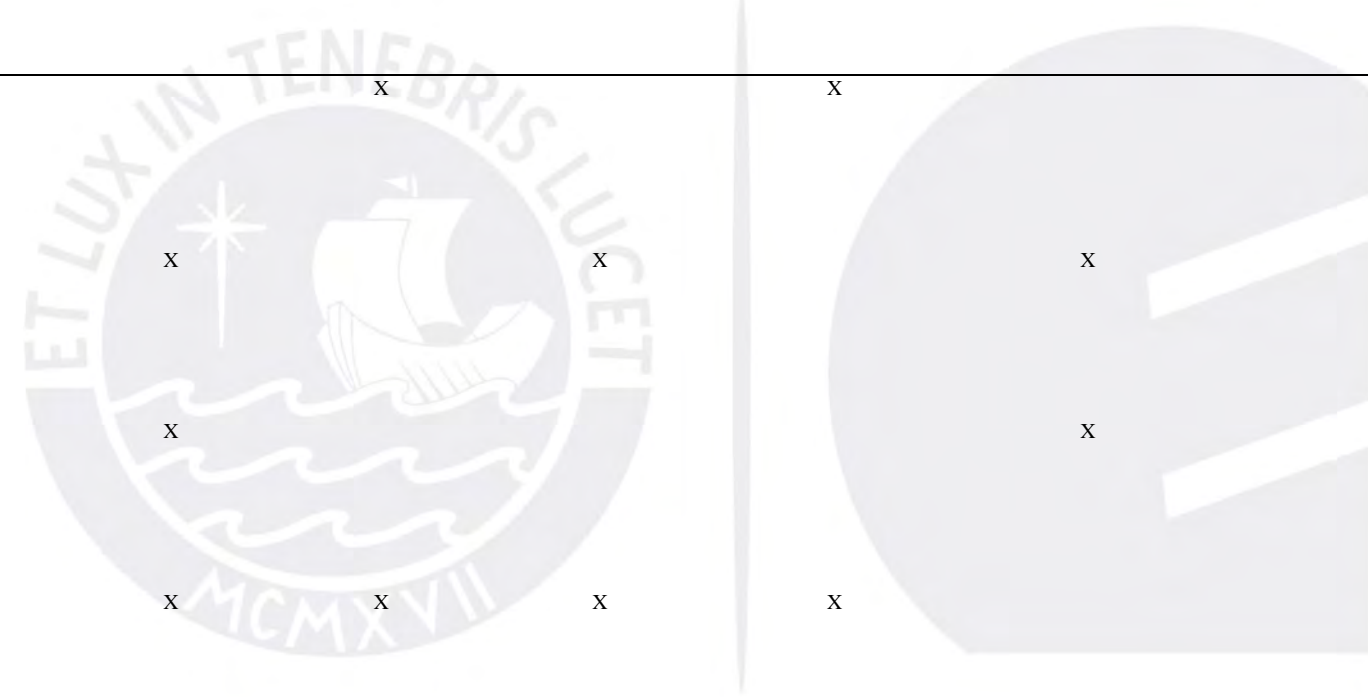
12.- La creación de la institución de asesoría indica en la OLP8, que promoverá la creación y desarrollo de la micro y mediana empresa, basada en la agroexportación del café y cacao en El Dorado. Logrando que los agricultores constituyan empresas formales calificadas para la exportación de sus productos, a fin de cumplir con las exigencias del mercado externo.

10.3 Recomendaciones

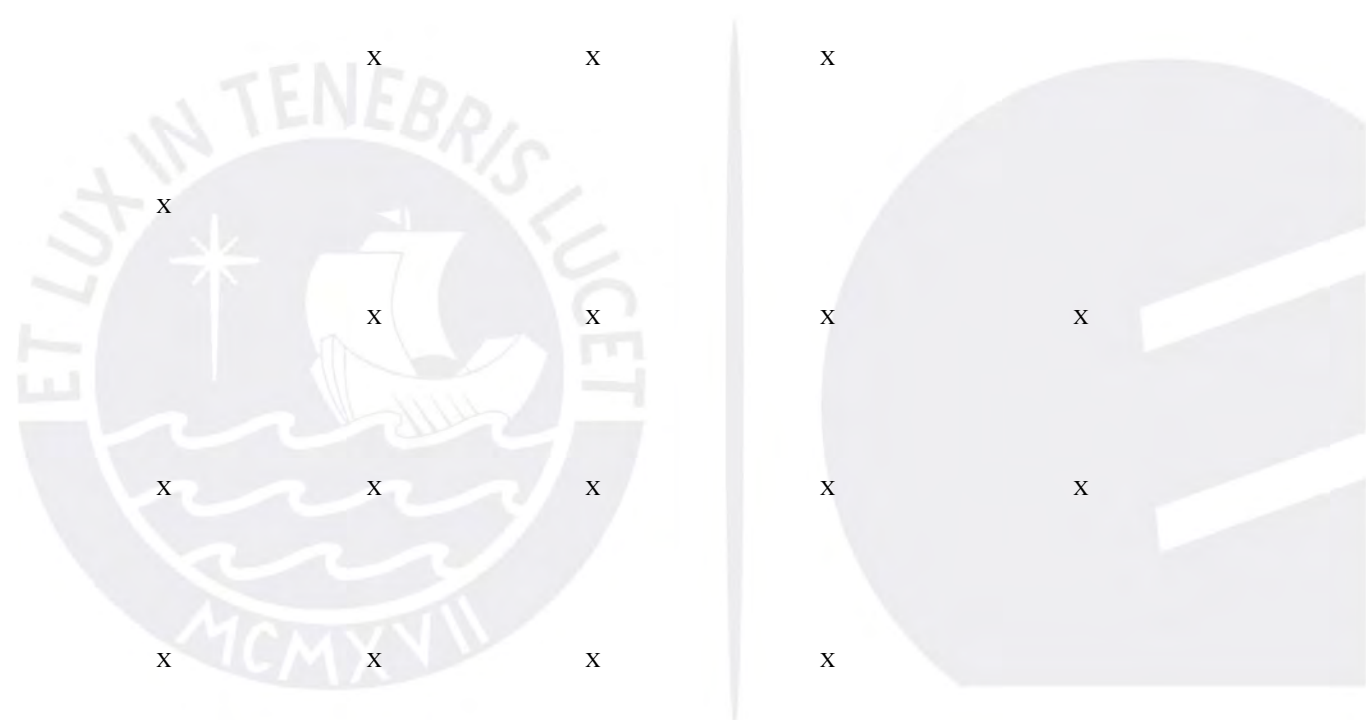
- 1.- Entregar el Planeamiento Estratégico de la provincia El Dorado – Región San Martín a las autoridades municipales de la provincia de El Dorado y a las autoridades regionales del Gobierno Regional San Martín para su implementación y ejecución.
- 2.- Las autoridades municipales de la provincia de El Dorado debe trabajar en conjunto con las autoridades del Gobierno Regional de San Martín, de manera que se establezca alianzas estratégicas principalmente para todo el proceso de producción de café y cacao, tales como instituciones nacionales y extranjeras a fin de obtener financiamiento que ayude al desarrollo de la provincia, preservando la biodiversidad.
- 3.- Las autoridades municipales de la provincia de El Dorado deben establecer acuerdos y compromisos para propiciar las condiciones del comercio sobre la base de la agricultura brindando solución al problema de la falta de accesos de los centros de cultivos hacia las carreteras principales.
- 4.- La institución que se creará y las autoridades municipales de la provincia de El Dorado deben realizar programas de capacitación para los agricultores de la provincia, a fin de conseguir la preparación de la mano de obra calificada para el sector agrario, poniendo énfasis en conseguir cultivos responsables y sostenibles con el cumplimiento de incrementar la producción de cultivos agrícolas.
- 5.- Las autoridades municipales de la provincia de El Dorado deben diseñar proyectos de obras públicas, como el mejoramiento de los servicios básicos y saneamiento, y a través de ellos encontrar un medio para generar puestos de trabajos directos e indirectos para la población de la provincia.

Tabla 54
Plan Estratégico Integral (PEI) de El Dorado al 2030

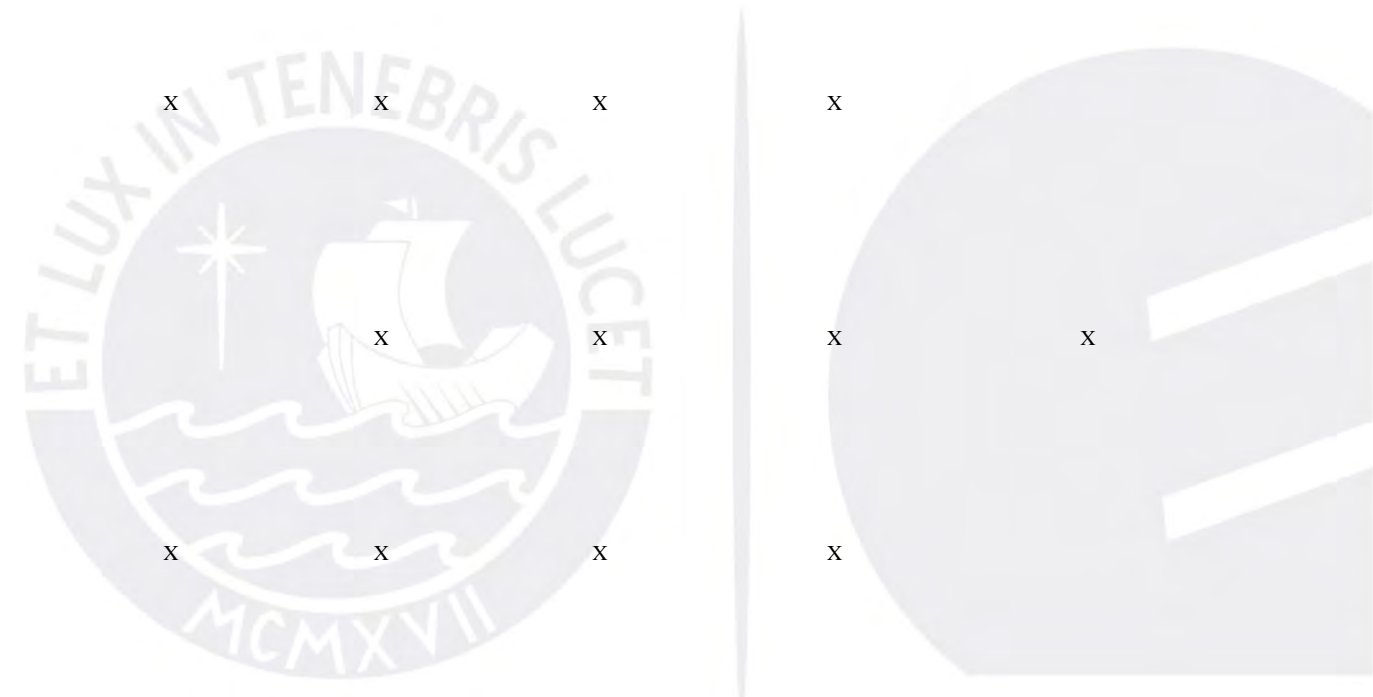
		Visión								Valores	
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8		
		El Dorado al 2030, será reconocida por ser productiva y competitiva en la agroexportación de café y cacao, con el mejor destino ecoturístico a nivel nacional, convirtiéndose estos en los pilares de bienestar y desarrollo integral de la población									
Intereses organizaciones		Al 2030, reforestar al 100% el área deforestada de El Dorado, actualmente se cuenta con el 71.53% de tierras deforestadas.	Al 2030, incrementar la producción de café a 11,800 toneladas, al 2016 se produjo 2144 toneladas.	Al 2030, incrementar la producción de cacao a 19,250 toneladas, al 2016 se produjo 2499.	Al 2030, incrementar la cobertura de los servicios de agua potable al 95% en toda la provincia. En la actualidad se tiene un nivel de cobertura del 74.94%.	Al 2030, incrementar el acceso al internet de 6.4% al 40% en las escuelas primarias y en cuanto a la educación secundaria incrementar de 20% al 50%.	Al 2030, incrementar la disponibilidad de habitaciones a 200, destinados a prestaciones hoteleras con actividades ecoturísticas, vivenciales, <i>lodge</i> , en armonía con la Zonificación Ecológica. Al 2015 contaba con 137 habitaciones.	Al 2030, formar cinco alianzas estratégicas con instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao y la preservación del medio ambiente. Actualmente no se cuenta con esta alianza.	Al 2030, crear una institución que brinde asesorías, tecnologías, insumos y capacitaciones, enfocados al desarrollo de la agricultura y turismo, actualmente no existe	Respeto, Responsabilidad Social, Identidad Cultural, Calidad, Compromiso, Justicia, Democracia.	
Estrategias										Políticas	Código de Ética
Misión	E1	X		X		X				P1.- Establecer un adecuado nivel de comunicación con la población, el gobierno regional, el gobierno central y las empresas.	Promover la transparencia, Respetar las normas y procesos, Preservar el medio ambiente
	E2	X	X		X		X			P2.- Fomentar el empleo de innovaciones que brinden mejoras sustanciales a las principales actividades económicas.	
	E3	X	X				X			P3.- Trabajar de manera conjunta con los habitantes al momento de fijar acciones que contribuyan con el desarrollo y bienestar.	
	E4	X	X	X	X	X				P4.- Mostrar interés por las necesidades de las distintas comunidades existentes respetando en la mayor forma posible sus idiosincrasias.	
	E5	X		X	X		X	X		P5.- Preservar el medio ambiente y la biodiversidad.	



			X	X	X		
E6	Lograr 670% la producción de cacao como producto agroexportador durante los 12 años y propiciar capacitaciones y ferias internacionales donde existan tratados comerciales.						
E7	Incrementar los proyectos públicos alineados a la contribución de la infraestructura para el turismo.	X	X				X
E8	Suscribir proyectos con el MINCETUR para aumentar el sector hotelero y capacitación en turismo y hotelería mediante talleres bilingües.	X	X	X	X		X
E9	Desarrollar la marca el Dorado - del Café y Cacao -de San Martín por las especificaciones de cada producto de gran valor.	X		X	X		X
E10	Buscar mayor presencia en mercados extranjeros.	X	X				
E11	Suscribir acuerdos con las empresas proveedoras de internet para brindarlo gratuitamente en las escuelas para conectar la provincia con el mundo.	X		X	X		X
E12	Implementar alianzas con la ciudad de Tarapoto para crear circuitos ecoturísticos con El Dorado y turismo gastronómico de la región.	X	X	X	X		X
E13	Traer ingenieros agrónomos expertos en tierras mitigadas por la deforestación para aumentar su capacidad productiva.	X	X	X	X		X
E14	Implementar proyectos de capacitación de Ética, transparencia para la reducción del grado de informalidad y corrupción en las entidades públicas.	X		X	X		X



E15	Capacitar a las empresas exportadoras de café y cacao en la obtención de certificados de calidad requeridos por los mercados más exigentes.	X	X	X	X	X	X			
E16	Contar con tecnología para proteger los cultivos de cacao y café de plagas y fenómenos.	X		X	X	X	X	X		
E17	Establecer alianzas con otros países que tengan apertura del comercio exterior.	X		X	X	X				
E18	Implementar planes de protección con DEFENSA CIVIL para contrarrestar los efectos de los fenómenos naturales.	X	X	X	X	X				
E19	Implementar videos en YouTube y Facebook a través de internet donde se brinde información gratuita a fin de afrontar casos de corrupción en las instituciones de la provincia	X	X	X	X	X				
E20	Ejecutar la cobertura del 95% la infraestructura de agua potable y 70 % en la cobertura de Saneamiento respectivamente en el Dorado.	X		X	X	X	X	X		
E21	Gestionar convenios con universidades para desarrollar carreras de turismo y agro exportación para mejorar el empleo en la provincia.	X	X	X	X	X	X			
Tablero de control.- Perspectiva financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva interna, Perspectiva de aprendizaje		OCP1.1.- Reforestar anualmente 860 hectáreas de área destinados al cultivo de café desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,524 hectáreas dedicadas a este cultivo.	OCP2.1.- Del 2019 al 2030, incrementar la producción de café en 875 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,144	OCP3.1.- Del 2019 al 2030, incrementar la producción de cacao en 1523 toneladas anualmente, actualmente se tiene 2,499	OCP4.1.- Incrementar el nivel de cobertura de agua potable en 2.01% anualmente desde 2019 al 2030.	OCP5.1.- Incrementar 3.36% por año el acceso a internet en las escuelas primarias, desde el 2019 al 2030. Actualmente tiene el 6,4% de acceso a internet.	OCP6.1.- Alcanzar del 2020 al 2030 al menos tres logde. Actualmente no se cuenta	OCP7.1.- Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 10'000,000 de soles no reembolsables a través alianzas estratégicas con instituciones privadas comprometidas con la preservación del medio	OCP8.1.- Incubar anualmente por lo menos cinco micro y pequeñas empresas formales con potenciales a la exportación, desde el 2019 al 2030.	Tablero de control.- Perspectiva financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva interna, Perspectiva de aprendizaje



OCP1.2.- Reforestar anualmente 1, 550 hectáreas de área destinados al cultivo de cacao desde 2019 al 2030. En la actualidad existen 2,931 hectáreas dedicadas a este cultivo.	OCP2.2.- AL 2020, Incrementar a 983.1 el rendimiento promedio por producción de café (hectáreas / kilogramos), al 2016 era 959.7	OCP3.2.- Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de cacao desde el 2019 al 2030.	OCP4.2.- Del 2019 al 2030, incrementar anualmente en 2.92% la cobertura de alcantarillado en toda la provincia.	OCP5.2.- Desde el 2019 al 2030, incrementar anualmente el 5% en el acceso a Internet en las escuelas secundarias	OCP6.2.- Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 10 restaurantes típicos. Actualmente no se cuenta	ambiente (Fundación de las Naciones Unidas (FNU), Fondo Amazonia, Fondo Amazonia del BNDES).	OCP8.2.- Al 2019, implementar un programa de capacitación para los agricultores desde 2020 al 2030.
OCP1.3.- Reforestar anualmente 4, 550 hectáreas de área destinados bosque desde el 2019 al 2030. En la actualidad existe 55,800 hectáreas que conforman los bosques.	OCP2.3.- Capacitar anualmente a 200 agricultores en sembrío de café desde el 2019 al 2030.	OCP3.3.- Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de cacao desde el 2020 al 2030.		OCP5.3.- Implementar 12 nuevos centros de cómputo por año en los centros educativos, desde el 2019 al 2030.	OCP6.3.- Al 2020, desarrollar cuatro circuitos turísticos. Actualmente no se tiene	OCP7.2.- Del 2020 al 2030, obtener por lo menos S/ 20'000,000 de soles a través de las instituciones privadas extranjeras para obtener financiamiento con miras a la exportación de café y cacao (banco interamericano de desarrollo (BID), Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), Programa de adaptación para pequeños agricultores (ASAP), para el desarrollo de las iniciativas de El Dorado.	OCP8.3.- Al 2020, implementar el programa de capacitación de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio
OCP1.4.- Reforestar anualmente 1, 500 hectáreas de área destinados a la producción desde el 2019 al 2030. En la actualidad existe 7,169 hectáreas que conforman esta producción.	OCP2.4.- Capacitar a 200 agricultores en estándares de calidad para la exportación de café desde el 2020 al 2030.	OCP3.4.- Realizar anualmente una feria de productores de cacao para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030		OCP5.4.- Desde el 2019 al 2030, implementar anualmente plataformas educativas e interactivas a 12 centros educativos por año.	OCP6.4.- Del 2021 al 2030, capacitar cuatro veces por año a los prestadores de servicios turísticos sobre atención y calidad en el servicio.		OCP8.4.- Al 2021, implementar un programa de concientización para la preservación de la biodiversidad.
OCP1.5.- Del 2020 al 2030, realizar cada tres años exposiciones del proyecto Bioma Amazónico donde participen los países que lo conforman y países Europeos interesados en participar financieramente en la reforestación.	OCP2.5.- Realizar anualmente una feria de productores de café para ganar mercado local y extranjero desde el 2020 hasta el 2030			OCP5.5.- Capacitar a 100 docentes por año de los diferentes centros educativos el uso de las tecnologías de la información, desde el 2019 al 2030.centros educativos por año.	OCP6.5.- Alcanzar del 2020 al 2030 al menos 20 agencias y/o operadores turísticos.		
OCP1.6.- Desde el 2020 al 2030, suscribir alianzas con entidades privadas y/o extranjeras y ONG's , entidades multilaterales (BM, BID, CAF, etc.) con la finalidad de apoyar financieramente adquisición de maquinarias, semillas en procesos de reforestación.					OCP6.6.- Al 2020, albergar a 6, 000 turistas en ecoturismo, incrementándose en 15% anualmente para los próximos 10 años, actualmente no se tiene		

Recursos

Los recursos que van a contribuir con el logros de los objetivos y metas planteadas serán los recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos

Recursos Humanos.- contratar equipo de consultores especializados

Recursos Financieros.- contratar equipo de consultores especializados

Recursos Tecnológicos.- Implementar sistema de control y monitoreo de procesos

Referencias

- Advíncula, K., Pinedo, E., Reducindo, K. & Veliz, K. (2017). *Planeamiento Estratégico de Requena- Loreto* (Tesis para obtener el grado de Magíster, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=1f88fde9-4e7d-4cc6-9071-babce1a378f0%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=pucp.123456789.8931&db=ir00558a>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversión]. (s.f.). *Información Referencial del Proyecto: Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica: Cobertura Universal Norte, Cobertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro*. Recuperado de http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/ZOP/ZOPPORQUEINVERTIR/INFORMACION_INTERESADOS_RED_DE_FIBRA_OPTICA.pdf
- América Economía. (2016). *Ranking Multilatinas 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>
- Andina del Perú al Mundo. (2016). *Productores de cacao de San Martín concretan negocios por S/ 21 millones*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-productores-cacao-san-martin-concretan-negocios-s-21-mlns-622003.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de San Martín*. Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>.
- Banco Mundial. (2014). *Informe Anual 2014*. Autor. Recuperado de https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20093/WB%20Annual%20Report%202014_SP.pdf?sequence=21.

- BBVA Research. (2017). *Situación del Perú 2do. Trimestre 2017*. Madrid: España. Autor.
Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/04/Situacion_Peru_2T17.pdf.
- Cabrera, M. (2016). *La innovación fuerza transformadora del agro. Desde el Centro – Conectando ideas para la productividad*. Recuperado de <http://www.desdelcentro.org/la-innovacion-fuerza-transformadora-del-agro/>
- Caillaux Zazzali, J. (2005). *La Constitución Comentada*. Lima: Editorial Gaceta Jurídica.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/popup/Documentos_pdf/Plan_Bicentenario.pdf
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2012). *Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS)*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/seccion/programas-presupuestales-3/pir-dais/>.
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2017). *Técnicos de DEVIDA y de la Municipalidad Provincial El Dorado inspeccionan trabajos para recuperar suelos degradados*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2017/03/tecnicos-de-devida-y-de-la-municipalidad-provincial-el-dorado-inspeccionan-trabajos-para-recuperar-suelos-degradados/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015). *CONCYTEC transfiere recursos y subvenciones para cofinanciar proyectos de CTI en empresas y universidades*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/564-concytec-transfiere-recursos-y-subvenciones-para-cofinanciar-proyectos-de-cti-en-empresas-y-universidades>.
- Constitución Política del Perú (CPP) (1993).
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima Peru: Centrum.

- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas. Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*. México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. 3ª. ed. rev. Lima: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo 613. Código del Medio Ambiente y Recursos Naturales (1990).
- Decreto Legislativo N° 1250. Modificación del Mecanismo de Obras por Impuestos (2016).
- Decreto Supremo N° 036-2017-EF. Reglamento de la Ley N° 29230 – Obras por Impuestos.(2017).
- Diario El Comercio (2014, 22 de junio). *Pobladores demandan frenar la deforestación en San Martín*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/san-martin/pobladores-demandan-frenar-deforestacion-san-martin-332813>.
- Diario El Comercio (2017, 15 de septiembre). *BCR mantiene proyección de crecimiento del PBI para este año*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantiene-proyeccion-crecimiento-pbi-ano-aumenta-2018-noticia-458360>
- Diario El Peruano (2016, 22 de septiembre). *Declaran de interés regional la creación de la marca colectiva “Marca San Martín” para distinguir la producción de la Región San Martín*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/declaran-de-interes-regional-la-creacion-de-la-marca-colecti-ordenanza-no-007-2016-grsmcr-1445220-1/>
- Diario Gestión (2017, 4 de marzo). *Forbes: ¿Cuánto crecerá la Economía Peruana en el 2017?*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/forbes-cuanto-crecera-economia-peruana-2017-2186186>
- Diario Gestión (2017, 31 de mayo). *Perú cae al puesto 55 del Ranking de Competitividad Mundial 2017. ¿A qué países supera?*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-cae-al-puesto-55-ranking-competitividad-mundial-2017-que-paises-supera-219106>

Diario La República (2014, 06 de marzo). *Exportación No Tradicional peruana a la Unión Europea crece 6,7%, a un año del TLC*. Recuperado de <http://larepublica.pe/06-03-2014/exportacion-no-tradicional-peruana-a-la-union-europea-crece-67-a-un-ano-del-tlc>.

Diario La República (2016). *San Martín: sembrando árboles para un mundo mejor*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/ambiente/782709-san-martin-sembrando-arboles-para-un-mundo-mejor>.

Dirección Regional Agraria San Martín (2017) *Boletín Agrario Marzo 2017*. Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20MARZO%202017.pdf>

Dirección Regional Agraria San Martín (2017) *Boletín Agrario Anual 2016*. Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>

Durand, Julio. (2017, 06 de junio). *Perú Económico en el 2017*. Análisis de la Economía Peruana a junio del 2017 [blog.pucp.edu.pe/]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/06/06/peru-economico-en-el-2017-analisis-de-la-economia-peruana-a-junio-del-2017/>

Emery, A. (2014). *Principales Proyectos Mineros de Perú para el 2017*. Minería y Metales/Perú. Recuperado de <http://www.bnamericas.com/es/reportajes/mineria/principales-proyectos-mineros-de-peru-para-el-2017>

Frenk, A. (2014). *Datos cuantitativos del consumidor peruano 2015*. II Congreso Anual del Consumidor Peruano. Recuperado de

<http://blog.conducetuempresa.com/2014/12/datos-cuantitativos-del-consumidor.html>

Gobierno Regional San Martín. (2005). *Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en la Región San Martín y recomendaciones para su fortalecimiento y competitividad.*

Moyobamba. Autor. Recuperado de

[https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20\(final\).pdf](https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20(final).pdf).

Gobierno Regional San Martín. (2007). *Anuario geográfico departamento San Martín 2007.*

Moyobamba. Autor. Recuperado de

https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/ANUARIO_GEOGRAFICO.pdf.

Gobierno Regional San Martín. (2008). *Plan Estratégico Institucional 2008-2011.* Autor.

Recuperado de

<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67408>.

Gobierno Regional San Martín. (2005). *Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en la Región San Martín y recomendaciones para su fortalecimiento y competitividad.*

Moyobamba. Autor. Recuperado de

[https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20\(final\).pdf](https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20(final).pdf).

Gobierno Regional San Martín. (2007). *Anuario geográfico departamento San Martín 2007.*

Moyobamba. Autor. Recuperado de

https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/ANUARIO_GEOGRAFICO.pdf.

Gobierno Regional San Martín. (2008). *Plan Estratégico Institucional 2008-2011.* Autor.

Recuperado de

<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67408>.

Gobierno Regional San Martín. (2008). *Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 - 2015*. Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/23_pcdd_sanmartin_2008_2015.pdf

Giuffra, B. (2017, 05 de octubre). Licitan Banda Ancha para Siete Regiones en el mes de Diciembre 2017. *El Correo*, p. F 13.

Inforegión Agencia de Prensa Ambiental. (2012). *Crece acceso a las telecomunicaciones en la región San Martín*. Recuperado de

<http://www.inforegion.pe/1141/crece-acceso-a-las-telecomunicaciones-en-la-region-san-martin-avance/>.

Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana –IIAP (2016). Recuperado de

<http://www.iiap.org.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Migración Interna*.

Recuperado de

http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI_CELADE_Migracion-Interna-Reciente.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Principales indicadores departamentales 2007-2011*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Mapa de Pobreza Provincial y Distrital*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones –Julio 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional. INCORE 2017*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>

Ley Orgánica 26821. Ley para el Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales.

Congreso de la República. (1997).

Ley 25931. Ley de creación de la Provincia de El Dorado. Congreso de la República. (1992).

Ley 27037. Ley de Promoción de inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú. (1998).

Ley 27308. Ley Forestal y Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República (2007).

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República (2002).

Ley 30327. Ley de Promoción de las inversiones para el crecimiento económico y desarrollo sostenible. Congreso de la República (2015).

Ministerio de la Agricultura y Riego-MINAGRI. (2016). *Estudio de Cacao en el Perú y en el Mundo - Un análisis de la Producción y Comercio*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/342340410/estudio-cacao-peru-julio-2016-pdf>

Ministerio de la Agricultura y Riego. (2017). *Crecimiento de exportaciones agrarias en el primer trimestre*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19204-en-5-crecieron-nuestras-exportaciones-agrarias-en-el-primer-trimestre>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *San Martín: ¿cómo vamos en educación?*

Recuperado de

<http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00050012017.pdf>

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2006). *Plan de Desarrollo Urbano San José de Sisa 2006 - 2015*. Recuperado de http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/VRAE/PDU_SAN_JOSE_DE_SISA/PDU-SAN%20JOSE%20DE%20SISA.pdf
- Morales Zamorano, L. A., Velasco Aulcy, L. & Pérez Chavira, S. I. (2014). Estrategias para la formación de “clústeres” agrícolas en zonas rurales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(35), 1004-1011. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676009>
- Municipalidad Distrital de San Martín. (2008). *Mejoramiento y ampliación de la gestión integral de residuos sólidos en Alao Distrito de San Martín - Provincia de El Dorado*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/multimedia/guiasnip01/Perfiles%20PAT%202008/San%20Martin%20de%20Alao/PIP%20San%20Martin%20Alao.PDF>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2012). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de El Dorado 2011 al 2021*. San Jose de Sisa. Autor. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00010012015.pdf>.
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2013). *Plan Estratégico Institucional 2013 - 2018*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00023012016.pdf>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2015). *El Dorado, crece con cacao y café*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/proyecto/MPED00004012016.pdf>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2016). *Presupuesto Institucional de Apertura. Año Fiscal 2016*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00036012016.pdf>

- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017a). *La Municipalidad*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/municipalidad.php>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017b). *Servicios*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/servicios-locales.php>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017c). *Alcalde Municipal*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/alcalde.php>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017d). *El Dorado*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/el-dorado.php>
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017e). *Presupuesto Institucional de Apertura. Ejercicio Fiscal 2017*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00045012017.pdf>
- Municipalidad Provincial de San Martín [MPSM]. (2011b). *Plan de Acondicionamiento Territorial. Provincia de San Martín*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_3_ECONOMICO.pdf
- Municipalidad Provincial de San Martín [MPSM]. (2011c). *Plan de Acondicionamiento Territorial. Provincia de San Martín*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf
- Municipalidad Provincial de El Dorado. (2017f). *Plan Local de Seguridad Ciudadana de San José de Sisa - Actualizado*. Recuperado de <http://www.eldorado.gob.pe/files/instrumentos/MPED00050012017.pdf>
- Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2014). *Informe Anual 2007/08-2012/13. ICCO 2014*. Londres, Reino Unido. Recuperado de <https://www.icco.org/>

- Peruanos por el Cambio (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de <http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. México: Grupo Planeta.
- Pro inversión (2017). *Base Legal - Obras por Impuestos*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5&sec=0>
- Promamazonía. (2014). *Diagnóstico de la biodiversidad para la promoción del ecoturismo. Parte II*. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=sC+yyA/7S9SiCK7OmSSeNg==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATct19apg==
- Sistema de Información Regional El Dorado. (2016). *Gobierno Provincial de El Dorado logra proyecto de inversión en reforestación por más de 4 millones de soles*. Recuperado de <http://siar.minam.gob.pe/sialeldorado/novedades/gobierno-provincial-dorado-logra-proyecto-inversion-reforestacion-mas>.
- The Observatory of Economic Complexity. (2016). *Peru Economic Complexity*. Autor. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/#Exports>
- Toader, V., Bota, M., Negrusa, A., Gavriletea, M., & Tutunea, M. (2013). Networks, clusters and innovation in romanian tourism. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 81-89. Recuperado de <https://search.proquest.com/>
- Transparencia económica (2017). *Consulta amigable del MEF*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Apéndices

Apéndice A: Transcripción de la Entrevista al Alcalde de la Municipalidad Provincial

El Dorado, Francisco Huamán Febre

(El alcalde de El Dorado también es empresario de café, cacao y maíz.

María Luisa: Nosotros vamos a desarrollar un plan estratégico para El Dorado, y queremos preguntarle lo siguiente: vamos a suponer que usted cuenta con financiamiento necesario, ¿a cuánto asciende su presupuesto cada año? ¿4 millones?

Alcalde: 4.7 millones de soles para la municipalidad.

María Luisa: Nos dijeron que ese presupuesto es exclusivo para consumo, y ahí está en promedio un 70% -30% para inversiones, pero ¿estas son inversiones pequeñas?

Alcalde: Exacto, todas las inversiones que se hacen por lo general son iniciativa de la gestión municipal; por ejemplo, pistas, veredas, colegios, saneamiento y como municipalidad tenemos el plan de incentivo de cumplimiento de metas: sin embargo, el año 2015, que hemos ingresado a la municipalidad, no se cumplió el 100% de la meta, igualmente en el 2016 porque el proyecto de reforestación y de DEVIDA no se alinea a las metas, debido a la magnitud de 2.2 millones de soles en el presupuesto hizo que no se pueda cumplir con la meta.

Pero este año 2017 ya todo se alinea, también las inversiones. Creo que eso va a facilitar un adicional a lo que es el FONCOMUN, ese adicional nos va ayudar para poder hacer obras pequeñas, mejorar el agua en localidades y también podría ser el mejoramiento en saneamiento.

Silvia: Sí, hemos visto que quedan aún temas de agua y desagüe, por eso algunos proyectos se deben desarrollar más.

Alcalde: Ahora estamos haciendo el perfil del proyecto de agua y desagüe en todo el distrito y los alrededores; para fines de junio debe estar listo ese perfil para presentar.

María Luisa: ¿Eso se está haciendo con el Ministerio de Vivienda, con un costo de aproximadamente 40 millones de soles?

María Luisa: Ese proyecto digamos lo tiene encaminado del plan estratégico, recuerde que nuestro PEA es del 2017 - 2030 entonces ya no va encajar con lo que tienen en promedio. Yo quisiera que nos ayude a soñar, si usted tuviera el financiamiento ¿a qué lo dedicaría?

Alcalde: De acuerdo al proyecto, por ejemplo al agua, desagüe y carretera.

María Luisa: Entonces, ¿es acorde al señor sub gerente de la región?

Alcalde: Exacto, justamente con ellos tenemos todos los lunes reuniones, nos sentamos a planificar y a soñar y bueno tenemos que soñar. Yo siempre insto a que todos debemos hablar una misma cosa. La municipalidad se divide en varias gerencias, por ejemplo la gerencia municipal, que se encarga de los temas del municipio, ahora todos ellos deben encaminarse a una sola dirección.

Silvia: ¿Cuál es el objetivo que tiene?, ¿se está alcanzando?

Alcalde: Nuestro objetivo es alcanzar resultados en temas de agua y desagüe y carreteras, caminos vecinales y, en segundo plano, están las pistas y veredas; arreglar una plaza, ya no es prioridad como el agua y desagüe.

Silvia: Eso están buscando como municipalidad, ¿tienen apoyo del Gobierno Regional?

Alcalde: Bueno el Gobierno Regional nos están apoyando con temas educativos, lo que es infraestructura educativa, está haciendo 3 jardines de niños, un colegio y un polideportivo. También se está trabajando un proyecto de residuos sólidos, es decir, clasificar sólidos para que luego se concientice a la población a eliminar, por días de la semana, esos sólidos.

Entonces, clasificar todo ello para luego hacer un proceso y eso significará hacer convenios con chatarreras y finalmente habrá un recurso.

Silvia: ¿Cómo visionaria el tema de las exportaciones?

Alcalde: Justamente en ese tema hemos tenido una reunión ayer en Lima con los alcaldes de la municipalidad de Villa Rica de Junín y la municipalidad de San Juan de Puno, quienes nos han contado su experiencia. El trabajo de la municipalidad es unir a la población para poder decir quiero trabajar en esa unidad.

El Dorado tiene diversificación de productos, tiene café, cacao, crianza de animales, piscicultura, también el plátano y un sin número de cosas y justamente con ello se va a trabajar el tema de productividad, he venido con toda la noción y bueno también está la gerencia de desarrollo económico y medio ambiente.

Nosotros como municipalidad hemos tenido un proyecto de café y cacao, los años 2013, 2014 y 2015 y cuando yo ingreso a la gestión municipal trabajo un año con el proyecto y además se tenía el proyecto de reforestación. Entonces me dijeron quieres la actividad que cuesta 729,000 soles o quiere el proyecto de 4.4 millones de soles.

Entonces DEVIDA me financió el proyecto que estamos trabajando y mi enfoque es con esos comités que hemos trabajado en 2013, 2014 y 2015, es reactivar y además tengo la autorización con estos alcaldes de invitarlos a capacitar a los agricultores de cómo podemos producir más y combatir la arroya, que nos ha afectado mucho.

Unir a los comités-organizaciones productoras de café y cacao para fortalecer y empezar a apoderarnos de un tema productivo para ir a competir afuera, porque en septiembre tenemos un congreso internacional en Villa Rica y nosotros estamos invitados.

Por eso invito a participar a todos los agricultores y a competir, quien salga en primer lugar en esta competencia, lo llevaremos a competir internacionalmente con el producto, porque queremos empoderarnos en ello.

Por otro lado, tenemos el proyecto de reforestación.

María Luisa: ¿Qué significa el proyecto de reforestación?

Alcalde: El proyecto está netamente enfocado a recuperar las áreas degradadas, áreas que ya no producen, las áreas donde se ha deforestado, entonces el proyecto se denomina Proyecto de reforestación y recuperación de áreas degradadas en la provincia El Dorado, proyecto de reforestación que abarca 10 micro cuencas.

María Luisa: Y ¿por qué se degradaron?

Alcalde: A causa de la coca.

El cacao ha sido un proyecto alternativo a ello, y con el proyecto reforestación en el área degradada podemos sembrar más cacao.

Silvia: ¿Y esto se trabajó?

Alcalde: Desde el año pasado (2016) hasta diciembre 2018 está financiado por DEVIDA.

María Luisa: En general el departamento que más exporta cacao es San Martín, exporta aceite de sacha inchi; ¿dónde está todo ello? ¿Dónde están las áreas sembradas?

Alcalde: Mayormente se concentra en el sector, Salarillo, Yanaku son sectores netamente cacahueros. Aquí tenemos caseríos de los cuales se ha denominado que sale el mejor cacao como el que tenemos en Santa Cruz.

María Luisa: Entonces, si pregunto ¿El Dorado exporta...?

Alcalde: No, como digo falta empoderar al agricultor. Nosotros como municipalidad debemos organizarnos como productores. Por ejemplo un agricultor cosecha 100 kilos y lo vende; no espera sembrar toda su producción porque tiene necesidad.

María Luisa: ¿Dónde está lo que se exporta?

Alcalde: Aquí está Oro Verde, que selecciona café y cacao.

María Luisa: ¿Qué es Oro Verde?

Alcalde: Es una cooperativa que junta el producto en Lamas y de allí se exporta.

Silvia: Pero ustedes deberían exportar desde aquí, porque aquí se cosecha.

Alcalde: Claro, pero cambiar la mentalidad de la gente, para un tema de poder exportar, eso va a tomar tiempo, calculamos que 4 años, pero nosotros queremos dejar los cimientos y la otra autoridad que venga, continúe.

María Luisa: ¿La cooperativa Oro Verde es privada?

Alcalde: Ellos son privados, son conformados por todos los agricultores...

María Luisa: ¿Tienen como cliente a un grupo suizo?

Alcalde: Vienen acá a comprar al pequeño comerciante, solo vienen a comprar.

María Luisa: Usted como alcalde ¿cómo ve el desarrollo del maíz?

Alcalde: Es maíz es un producto muy rotativo para sostener a una familia, pero para ir más allá, no.

María Luisa: ¿El maíz no lo transforman?

Alcalde: Si hubiera el financiamiento se podría sacar harina de maíz, producto transformado como maíz granulado, y también podemos hacer contratos con las empresas y vender a un mayor precio:

María Luisa: Ustedes tienen crianza de animales, pero ¿se podría invertir en otras cosas como la agricultura, por ejemplo el maíz del que hablábamos?

Alcalde: En tema empresarial, se puede transformar en producto de alimento balanceado, también para la cervecería pero en la costa se produce más y hay temas de competencia por ejemplo Brasil exporta hacia acá, ellos sacan de 10 a 12 ton. por hectárea y acá solo 4 ton.

María Luisa: El maíz si se transformará, en este contexto, ¿lo podría comercializar?

Alcalde: En tema de maíz no.

María Luisa: En tema de productos debemos tener una diferenciación.

Silvia: Entonces usted como empresario ¿en dónde invertiría más?

Alcalde: En café y cacao.

María Luisa: En la cadena de producción ¿dónde lo enfocaría?

Alcalde: En la transformación y traer la tecnología. Por ejemplo, en ganadería si tuviéramos buena tecnología podría mejorar en temas de genética.

María Luisa: Así como en el ganado, ¿cómo lo aplicaría para el café y cacao?

Alcalde: En tema de la transformación, por ejemplo el café en taza, el rival ¿cuánto cuesta la tacita? 6 dólares, pero como agricultor nos cuesta el kilo, 1.5 dólares y nosotros somos los dueños.

El problema de aquí es que nos gusta trabajar individualmente, cuando deberíamos hacerlo en grupo... es un trabajo grande el de concientizar a la población.

El tema productivo va a ser una lucha hasta que el agricultor tenga la mentalidad de trabajar en conjunto y van a pasar muchos años.

Eso es un gran problema, para poder surgir acá, primero es cambiar una cultura, cambiar completamente la mentalidad.

María Luisa: Nos dijeron que la población no era netamente de San Martín sino de la sierra, también de Loreto, Cajamarca; nos dijeron que son emprendedores:

Alcalde: Exacto, siempre el de la población de la sierra ve y dice, acá progreso.

Pero el paisano viene y trabaja y por una parte el trabajo del poblador de la sierra ha hecho despertar a los de la zona.

María Luisa: ¿Y la piscicultura?

Alcalde: Hay un potencial de consumo, no para exportar. Por ejemplo, la Tilapia, que demora entre 3 o 4 meses en crecer, puede llegar a costar 10 soles el kilo, dependiendo de su buen cultivo pueden llegar hasta los 50 kilos.

María Luisa: Queremos preguntar sobre el proyecto de turismo.

Silvia: Nos dijeron que tienen alianzas para el tema turismo...

Alcalde: Principalmente es identificar qué potencial hay para turismo.

María Luisa: Tiene hermosos paisajes, ¿existe un plan para el turismo?

Alcalde: Sí, estamos viendo el proyecto de un corredor turístico:

María Luisa: Exacto, lo invito a soñar, si se tiene el dinero, ¿qué se podría hacer?

Alcalde: Muchas cosas, creo que en el tema turismo tenemos un fuerte potencial.

María Luisa: Nos dijeron que el problema es el tema de la infraestructura...

Alcalde: Es poquísima, bueno ahorita existe hoteles con mejores condiciones, más higiénicos. Pero nos falta mucho en infraestructura. Se tuvo conversaciones para capacitar a personas en atención al turista. Eso no hay y nadie atiende al turista. Acá en El Dorado, vamos a cumplir 141 años, imagínese para recién tener el mismo crecimiento que Tarapoto que creció de manera rápida.

Acá a partir del 2009 se empieza a crecer, por las mismas vías de acceso genera que la economía crezca.

María Luisa: ¿Y en las unidades vecinales?

Alcalde: Bueno estamos iniciando un proceso de crecimiento, estamos avanzando.

María Luisa: Pero crece en temas que no son muy productivos.

Alcalde: Cuatro años es muy poco, imagínese que uno debe luchar contra la corriente, explicar a la gente las normas de mejora. El proyecto de reforestación es un gran proyecto, claro no se ve a corto plazo pero a largo se van a ver los productos.

Silvia: ¿Cómo ve El Dorado en 5 o 10 años?

Alcalde: Mejor en saneamiento, con mejor calidad de servicios. Segundo, con mejores carreteras y tercero, mejor en temas de educación en infraestructura y mejor calidad de enseñanza.

María Luisa: ¿A que se refiere con carreteras? Veo algunas que son muy buenas.

Alcalde: Por ejemplo, a los centros de producción no existe comunicación (carreteras).

Yo, en mi campaña, no hice muchas propuestas de ese tipo y por eso la gente poco me juzga. Tenía prioridades como el saneamiento físico-legal (títulos de propiedad): donde COFOPRI no ha entrado nosotros sí. El poblador común y corriente necesita vivir bien y con el proyecto techo propio ya se tiene una mejor condición de vida.

Más adelante, para el futuro, es tener servicios básicos y carreteras para sacar mis productos.

Silvia: Otro aspecto es competir con otras provincias.

María Luisa: En educación, ¿a qué se refiere con calidad de educación?

Alcalde: Es calidad de enseñanza, segundo es mejorar la infraestructura.

Apéndice B: Fotografías de la Provincia de El Dorado



Figura B1. Parque principal de San José de Sisa – El Dorado.



Figura B2. Sembrío de maíz amarillo – El Dorado.



Figura B3. Sembrío de Plátano – El Dorado.



Figura B4. Sembrío de café – El Dorado.



Figura B5. Distrito de Agua Blanca – Provincia El Dorado.



Figura B6. Parque del Distrito de Santa Rosa – Provincia El Dorado.