

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Picota

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Luis Fernando Altez Villanueva

Hernán Carrillo Tapia

Walter Leyva Barzola

Juan Felipe Salgado Riofrio

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por impartirnos todos sus conocimientos y experiencias, que han contribuido a nuestro desarrollo personal y profesional.

Agradecemos a nuestras familias por estar siempre con nosotros, apoyándonos cuando más los hemos necesitado.



Dedicatorias

A todas las personas emprendedoras que, con esfuerzo y ahínco buscan la excelencia y el desarrollo de nuestra sociedad, en especial a las familias de la provincia de Picota.

Luis Fernando Altez V.

A Dios, a mi familia y a todas las personas que se esfuerzan día a día para salir adelante y que buscan realizar sus sueños en base a su esfuerzo.

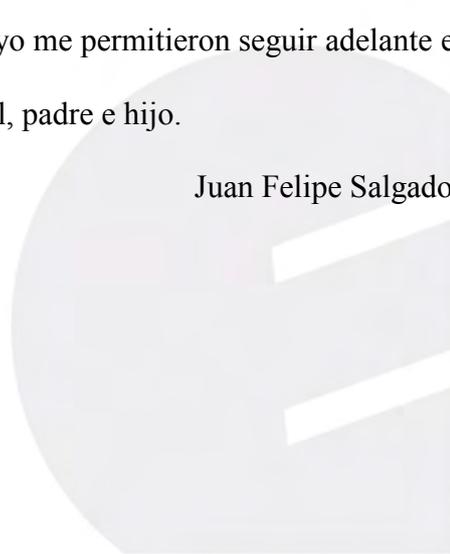
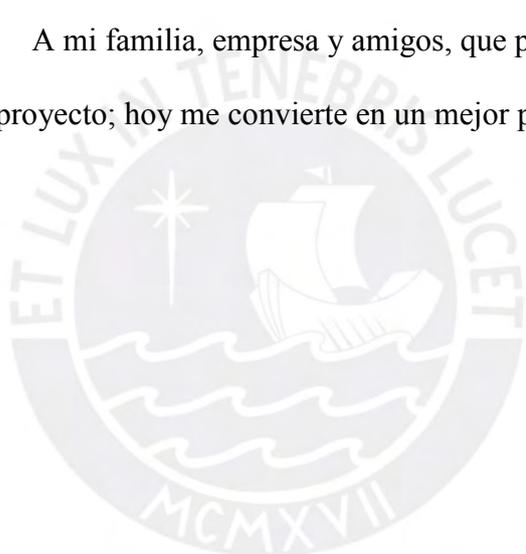
Hernán Carrillo T.

A Dios, a mi familia y a mi grupo que me han apoyado durante todo este periodo difícil de realizar el presente trabajo.

Walter Leyva B.

A mi familia, empresa y amigos, que por su apoyo me permitieron seguir adelante en este proyecto; hoy me convierte en un mejor profesional, padre e hijo.

Juan Felipe Salgado R.



Resumen Ejecutivo

La provincia de Picota se ubica dentro de la región de San Martín, con un área de 2,171.41 Km². Fundada en el 29 de noviembre de 1984, Picota tiene una población de 44,533 personas, de las cuales el 73% habita en las zonas urbanas. La pobreza en los diez distritos de Picota es imperante, donde los servicios básicos para el desarrollo humano son deficientes, como: la infraestructura educativa, de salud, transporte y otros servicios básicos (agua, desagüe, energía), y red vial. Por lo anterior, resulta necesaria la implementación de un plan estratégico de desarrollo sostenible en la provincia.

El presente plan estratégico tiene como objetivo identificar y plasmar la visión de la provincia de Picota en la región San Martín para el periodo 2018-2030, que se basa en el desarrollo sostenible enfocado en: la producción, el turismo, calidad de vida, nivel de educación y reducción del desempleo principalmente en los jóvenes, a través de la planificación, innovación y tecnología como base del crecimiento económico.

Se ha desarrollado análisis como el PESTE y el AMOHFIT, los cuales ha permitido identificar amenazas y oportunidades, y fortalezas y debilidades, respectivamente, que ha servido para plantear los Objetivos de Largo Plazo. La metodología aplicada ha sido basada en la propuesta del proceso estratégico del doctor D'Alessio (2015).

Como resultado del proceso, se busca posicionar a la provincia Picota como la más importante de su región al 2030, apoyada en el desarrollo sostenible, desarrollando de manera intensiva sus clústeres productivos como el café, la ganadería y el cacao con el apoyo de la innovación y tecnología, y poner en vitrina mundial la riqueza turística de la provincia.

Abstract

The province of Picota is located within the center of San Martín region, with an area of 2,171.41 km². Picota was founded on November 29, 1984. It has a population of 44,533 people, 73% of which are living in urban areas. Poverty is a common problem within the ten districts that conform Picota, where basic services for human development are deficient, such as: educational, health, transportation infrastructure and other basic services (water, drainage, energy), and roads. Therefore, it is necessary to implement a strategic plan for sustainable development in the province.

The strategic plan aims to identify and capture the vision of the province of Picota for the period 2018-2030, which is based on sustainable development focused on: production, tourism, quality of life, level of education and reduction of unemployment rates mainly in young people, through planning, innovation and technology.

PESTE and AMOHFIT analysis have been developed, which has allowed to identify threats and opportunities, and strengths and weaknesses, respectively, from which the long-term objectives have been established. The methodology has been based on the proposal of the strategic process of doctor D'Alessio (2015).

As a result of the process, we look forward to positioning the province of Picota as one of the most important of the region in 2030, supported by sustainable development, while intensively developing its productive clusters such as coffee, livestock, cocoa with the support of innovation and technology, and putting the province natural wealth as a touristic hub of the region.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	iv
Capítulo I: Situación General de Picota	9
1.1 Situación General	9
1.2. Conclusiones	22
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	24
2.1 Antecedentes	24
2.2 Visión	25
2.3 Misión	25
2.4 Valores	26
2.5 Código de Ética	27
2.6 Conclusiones	27
Capítulo III: Evaluación Externa.....	29
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	30
3.1.2 Potencial nacional.....	32
3.1.3 Principios cardinales.....	48
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Picota	50
3.2 Análisis Competitivo del País	50
3.2.1 Condiciones de los factores	50
3.2.2 Condiciones de la demanda	51
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	52
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	53

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Picota	54
3.3 Análisis del Entorno PESTE	54
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	54
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	55
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	57
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	58
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
3.5 La Provincia de Picota y sus Competidores	61
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	62
3.5.4 Amenaza de los entrantes	62
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	62
3.6 La Provincia de Picota y sus Referentes	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	64
3.8 Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1 Administración y gerencia (A)	66
4.1.2 Marketing y ventas (M)	70
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	85
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	88
4.1.5 Recursos humanos (H)	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	94

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	98
4.3 Conclusiones	98
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Picota y Objetivos de Largo Plazo.....	101
5.1 Intereses de la Provincia de Picota.....	101
5.2 Potencial de la Provincia de Picota	103
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Picota.....	111
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Picota (MIO).....	116
5.5 Objetivos de Largo Plazo	116
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1	117
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2	117
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3	117
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4	117
5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5	117
5.5.6 Objetivos de largo plazo OLP 6	117
5.6 Conclusiones	117
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	119
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	119
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	121
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	122
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	124
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	125
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	126
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	128
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	128

6.9. Matriz de Ética (ME)	128
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	128
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	134
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	134
6.13. Conclusiones	134
Capítulo VII: Implementación Estratégica	137
7.1 Objetivos de Corto Plazo	137
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	137
7.3 Políticas de cada Estrategia	138
7.4 Estructura Organizacional de Picota	138
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	144
7.6 Recursos Humanos y Motivación	145
7.7 Gestión del Cambio	146
7.8. Conclusiones	146
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	148
8.1 Perspectivas de Control	148
8.1.1 Aprendizaje interno	148
8.1.2 Procesos	148
8.1.3 Clientes	149
8.1.4 Financiera	149
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	149
8.3 Conclusiones	150
Capítulo IX: Competitividad de Picota	152
9.1 Análisis Competitivo de Picota	152
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Picota	155

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Picota	156
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	163
9.5 Conclusiones	164
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	165
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	165
10.2 Conclusiones Finales.....	165
10.3 Recomendaciones Finales	169
10.4. Futuro de Picota	171
Referencias.....	175

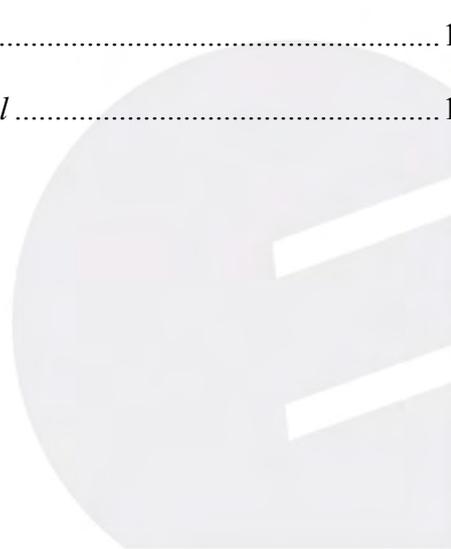
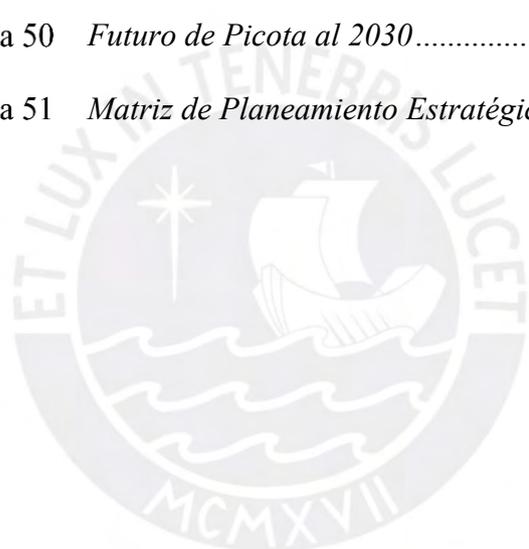


Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Picota: Dispositivo Legal de Creación, Superficie y Región Natural</i>	10
Tabla 2	<i>Picota: Principales Indicadores Demográficos</i>	12
Tabla 3	<i>Región de San Martín - Población Total por Provincias y por Sexo, 2007 y 2015</i>	13
Tabla 4	<i>Población y condición de pobreza de los distritos de Picota, región San Martín</i>	14
Tabla 5	<i>Población Económicamente Activa de 6 a Más Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Región, Provincia, Área Urbana y Rural, Sexo y Ocupación Principal</i>	16
Tabla 6	<i>Composición de Empresas Manufactureras Según Organización Jurídica de la Región San Martín</i>	17
Tabla 7	<i>Número de Empresas por Provincia de San Martín</i>	18
Tabla 8	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	32
Tabla 9	<i>Perú: Principales Indicadores Demográficos 2017</i>	33
Tabla 10	<i>Perú: Población, Superficie y Densidad Poblacional 2007 y 2016</i>	34
Tabla 11	<i>Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios, 2005 - 2025</i>	37
Tabla 12	<i>San Martín: Principales Indicadores Demográficos 2017</i>	39
Tabla 13	<i>Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018</i>	45
Tabla 14	<i>Exportaciones e Importaciones: FOB Julio 2017</i>	52
Tabla 15	<i>Índices de Distribución del Canon Minero del 2015</i>	57
Tabla 16	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	60
Tabla 17	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	65
Tabla 18	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	65
Tabla 19	<i>Valor Bruto de Producción [VBP] Agropecuario 2005 Picota (miles de soles)</i> ..	70
Tabla 20	<i>Producción agrícola de la provincia de Picota</i>	71

Tabla 21	<i>Producción de Productos Principales 2016 (Ton), Región San Martín (por provincia)</i>	72
Tabla 22	<i>Estadística de Superficie Sembrada y Cosechada de Arroz a Nivel Provincia 2015 / 2016</i>	73
Tabla 23	<i>Estadística de Precios en Chacra (S/ x Kg), de Principales Cultivos de Picota</i> ... 74	
Tabla 24	<i>Oferta de Atractivos Turísticos de la Provincia de Picota</i>	76
Tabla 25	<i>Producción de Pescado de las Provincias de la Región San Martín 1992 – 2009</i>	82
Tabla 26	<i>Precios en Chacra Promedio (Soles / Kilogramo)</i>	83
Tabla 27	<i>Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de Picota 2016</i>	89
Tabla 28	<i>Presupuestos de Proyectos de Inversión Pública en Picota</i>	90
Tabla 29	<i>Recursos Humanos en Salud Región San Martín</i>	93
Tabla 30	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	100
Tabla 31	<i>Población de la Provincia de Picota al 2015 por grupos de edad</i>	104
Tabla 32	<i>Distribución porcentual de la población de la Provincia de Picota por grupos de edad</i>	104
Tabla 33	<i>Informe General de los Distritos de la Provincia de Picota</i>	105
Tabla 34	<i>Distritos que conforman la Provincia de Picota</i>	106
Tabla 35	<i>Mapa de Pobreza de la región de San Martín, por provincia</i>	115
Tabla 36	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Picota (MIO)</i>	116
Tabla 37	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	120
Tabla 38	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	127
Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	129
Tabla 40	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	131
Tabla 41	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	132

Tabla 42	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	133
Tabla 43	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	135
Tabla 44	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	136
Tabla 45	<i>Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Picota</i>	140
Tabla 46	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	141
Tabla 47	<i>Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Picota</i>	142
Tabla 48	<i>Balanced Scorecard de Picota</i>	151
Tabla 49	<i>Tabla Costo Beneficio de la Producción de Gamitana Boquichico y Carachama en Picota</i>	161
Tabla 50	<i>Futuro de Picota al 2030</i>	172
Tabla 51	<i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral</i>	174



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	iv
<i>Figura 1.</i>	Mapa Político Administrativo de Picota.....	9
<i>Figura 2.</i>	Plaza de Armas de la Ciudad de Picota, Provincia de Picota, San Martín.....	11
<i>Figura 3.</i>	Aluvión en Picota 2012.....	21
<i>Figura 4.</i>	Teoría Tridimensional de la Relación entre Países.....	30
<i>Figura 5.</i>	Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, Censos 1940-2007 y proyección 2008-2016.....	35
<i>Figura 6.</i>	Población Proyectada por Sexo, 2016.....	35
<i>Figura 7.</i>	Población Censada, por Región Natural, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 ...	36
<i>Figura 8.</i>	Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025.....	38
<i>Figura 9.</i>	Ubicación del Perú en el Mundo.....	40
<i>Figura 10.</i>	Histórico de la Variación Porcentual del PBI de América Latina.....	43
<i>Figura 11.</i>	Resultados del Primer Semestre 2017 del PBI de América Latina.....	43
<i>Figura 12.</i>	Organización del Estado Peruano.....	47
<i>Figura 13.</i>	Organigrama de la municipalidad de Picota.....	69
<i>Figura 14.</i>	Producción de Productos Principales de San Martín por Provincias 2016.....	72
<i>Figura 15.</i>	Cataras del Chambira Shamboyacu-Picota.....	77
<i>Figura 16.</i>	Playa Puma Huasi.....	77
<i>Figura 17.</i>	El Bosque de Futuro.....	78
<i>Figura 18.</i>	Minas de Sal Pilluana.....	79
<i>Figura 19.</i>	Baños Termales de Paucaryacu.....	79
<i>Figura 20.</i>	Mirador Puente Picota.....	80
<i>Figura 21.</i>	Catara de Shimbadillo, Distrito Tres Unidos.....	80
<i>Figura 22.</i>	Las Tres Cascadas del Sector Alto Perú, Distrito Tres Unidos.....	81

<i>Figura 23.</i> Población proyecta de Picota y tasa de crecimiento promedio anual.	91
<i>Figura 24.</i> Líneas de telefonía instaladas en la región San Martín, participación a nivel nacional (%).	97
<i>Figura 25.</i> Gráfico de Matriz PEYEA de la Provincia de Picota	122
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	124
<i>Figura 27.</i> Matriz IE de la provincia de Picota.....	125
<i>Figura 28.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).	126
<i>Figura 29.</i> Estructura gerencial propuesto para la municipalidad provincial de Picota.	143
<i>Figura 30.</i> Estructura organizacional propuesta de Picota	143
<i>Figura 31.</i> Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index)	152
<i>Figura 32.</i> Índice de Competitividad Global 2017-2018.....	153
<i>Figura 33.</i> Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016	155
<i>Figura 34.</i> Cascada de Chambira Picota.....	159
<i>Figura 35.</i> Ganadería Picota.....	163

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

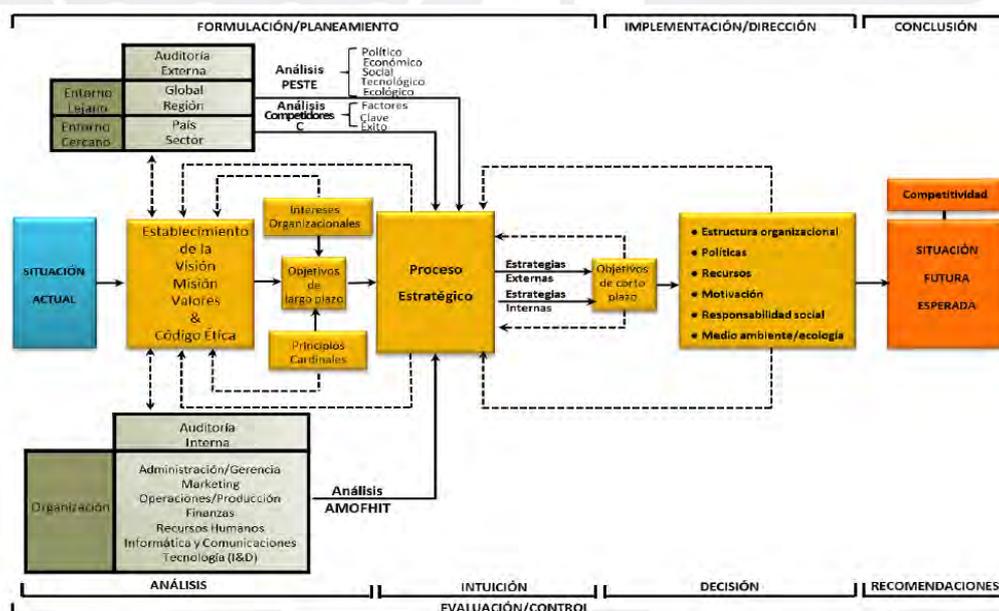


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

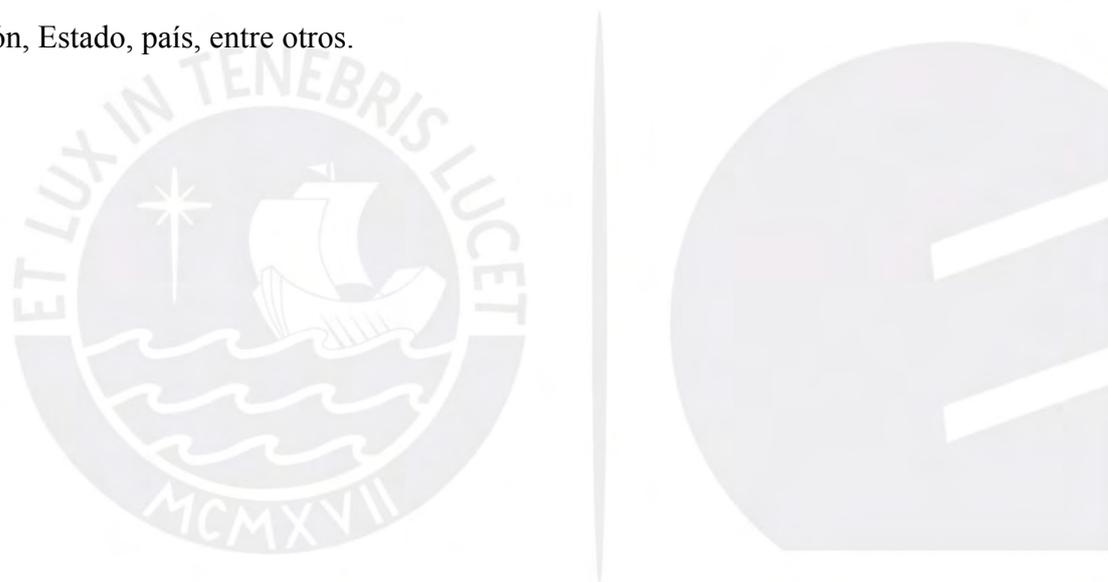
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Se anexa el Apéndice A, que consiste en una revisión de la literatura sobre metodología del planeamiento estratégico.

Picota fue creada mediante Ley N° 24010, el Presidente y el Congreso de la República del Perú, el 29 de noviembre de 1984, con su capital a la ciudad de Pueblo de Picota, la cual fue elevado a la categoría de Villa por la misma Ley. Políticamente la Provincia de Picota está conformada por los siguientes diez distritos: Shamboyacu (415.58 km²), Tingo de Ponaza (340.01 km²), Buenos Aires (272.97 km²), Tres Unidos (246.52 km²), Pilluana (239.27 km²), Pucacaca (230.72 km²), Picota (218.72 km²), San Hilarión (96.55 km²), Caspizapa (81.44 km²) y San Cristóbal (29.63 km²), como se detalla en la Tabla 1 (Gobierno Regional San Martín, 2008).

Tabla 1

Picota: Dispositivo Legal de Creación, Superficie y Región Natural

Provincia / Distrito	Ley	Número	Fecha	Superficie (km ²)	Región natural
Picota	Ley	24010	29 nov 1984	2,171.41	Selva
Picota	Ley Regional	219	14 Ago 1920	218.72	Selva
Buenos Aires	Ley	12094	07 Abr 1954	272.97	Selva
Caspisapa	Ley	9941	31 Ene 1944	81.44	Selva
Pilluana	Ley	9941	31 Ene 1944	239.27	Selva
Pucacaca	Ley	8268	08 May 1936	230.72	Selva
San Cristóbal	Ley	9941	31 Ene 1944	29.63	Selva
San Hilarión	Ley	13250	28 Ago 1859	96.55	Selva
Shamboyacu	Ley	15407	29 Ene 1965	415.58	Selva
Tingo de Ponasa	Ley	13472	22 Nov 1960	340.01	Selva
Tres Unidos	Ley	15435	19 Feb 1965	246.52	Selva

Nota. Tomado de Compendio Estadístico 2010: San Martín del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/libro.pdf

Picota en su totalidad pertenece a la región natural de la selva, en la siguiente Figura 2, se aprecia una imagen representativa de la capital. Cabe señalar que, Picota pertenece a la micro-región conocida como la Zona del Huallaga Central, Bajo Mayo y Bajo Huallaga; que comprende las Provincias de Lamas, Mariscal Cáceres, Huallaga, El Dorado, San Martín, Picota y Bellavista (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, p. 36).



Figura 2. Plaza de Armas de la Ciudad de Picota, Provincia de Picota, San Martín. Tomado de Voces: Picota con bloqueo de carretera (2016). Recuperado de <http://www.municipicota.gob.pe/noticias.php>

Picota pertenece a la cuenca del río Huallaga, las vías fluviales de mayor importancia la comprenden cuatro ríos: el río Mishquiyacu, río Ponaza, el río Bombonajillo, y el río Huallaga. Por otro lado, Picota posee 41,012 hectáreas, equivalente al 18.19% del total, con aptitud para cultivos en limpio, ninguna área representativa para cultivos del tipo permanente, un 0.40% para pastos, los suelos con aptitud forestal y de protección o conservación poseen el 22.46% y el 57.96% de incidencia respectivamente (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

Picota cuenta con dos vías de acceso principales: La carretera Marginal Fernando Belaunde Terry, que la une con la provincia de Tarapoto teniendo una longitud aproximada de 60 Km, importante dado que Tarapoto es una ciudad altamente visitada por turistas nacionales e internacionales, siendo esta carretera la más transitada que permite el transporte de los productos agrícolas para su comercialización a las demás provincias sureñas y a la capital de la república. Otras vías de acceso de importancia son: la carretera que une los distritos de Picota, Tongo de Ponaza y Shamboyacu, con aproximadamente 40 Km de

longitud; la carretera Picota, Pilluana y Tres Unidos con aproximadamente 50 Km de longitud, aunque el estado de las carreras se encuentra en estado regular de conservación. (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Peru, 2006).

Demografía. Según los principales indicadores demográficos estimados por el INEI, Picota cuenta con una población masculina de 24,517 y una población femenina de 20,016 que en total asciende a 44,533 habitantes; es decir tienen una densidad poblacional de 20.5 habitantes por metro cuadrado, presenta una tasa de crecimiento poblacional promedio de los últimos cuatro años de 1.67%. La población económicamente activa (PEA) es de 14,112 de los cuales el 64% pertenece a la PEA en agricultura, 2% pertenecen a la Administración Pública y Defensa, 2.3% pertenece a la PEA desocupada, como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Picota: Principales Indicadores Demográficos

Indicador	Medida	Año	Picota
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	2,171
Población estimada	Personas	2015	44,533
Total hombres	Personas	2015	24,517
Total mujeres	Personas	2015	20,016
Nacimientos	Personas	2011	1,571
Defunciones	Personas	2011	132
Matrimonios	Número	2011	128
Población en Edad de Trabajar	Personas	2007	25,344
PEA	Personas	2007	14,112
PEA ocupada	Porcentaje	2007	14,442
PEA Administración Pública y Defensa	Personas	2007	248
PEA Agricultura	Personas	2007	9,021
PEA desocupada	Porcentaje	2007	325
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2007	2
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2007	61
Hogares c/ TV Cable	Porcentaje	2007	0.8
Hogares con internet	Porcentaje	2007	68
Pobreza	Porcentaje	2009	37

Nota. Tomado de “Peru en Cifras”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Picota es una zona predominantemente de agricultores, preocupa que gran parte de la población no sea económicamente activa, así como también la carencia de muchos servicios básicos y un nivel relativamente alto de pobreza. Sin embargo, la Gerente de Desarrollo

Social de la Provincia de Picota indicó que el factor de pobreza extrema es bajo (K. Rengifo M, entrevista personal, 8 de setiembre 2017).

En la Tabla 3, se muestra la población del 2007 y 2015, por provincia y sexo. Picota sólo representó el 5.18% en el 2007 y 5.30% en el 2015, la participación de hombres es de 55.05% y de las mujeres de 44.95% en el 2015.

Tabla 3

Región de San Martín - Población Total por Provincias y por Sexo, 2007 y 2015

Provincia	Año 2007			Año 2015		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Moyobamba	59,829	55,560	115,389	79,816	68,344	148,160
Bellavista	26,361	22,932	49,293	32,827	26,127	58,954
El Dorado	17,914	15,724	33,638	22,778	17,571	40,349
Huallaga	12,916	11,532	24,448	13,719	11,609	25,328
Lamas	41,489	37,586	79,075	46,519	38,402	84,921
Mariscal Cáceres	27,048	23,836	50,884	27,516	23,092	50,608
Picota	20,001	17,720	37,721	24,517	20,016	44,533
Rioja	54,292	50,590	104,882	68,014	60,353	128,367
San Martín	82,159	78,973	161,132	99,462	87,858	187,320
Tocache	40,508	31,838	72,346	42,019	30,231	72,250
Total	382,517	346,291	728,808	457,187	383,603	840,790

Nota. Adaptado de “Plan estratégico institucional 2008-2011”, por Gobierno Regional San Martín, 2008 y “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015”, por INEI (2009). Recuperado de <http://web.regionsanMartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67408> / <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Situación Económica. La ausencia de servicios básicos como infraestructura de salud, saneamiento, transporte, educación y una mala nutrición de la población hacen que en la mayoría de distritos de la provincia de Picota clasifiquen como pobres. Según el estudio del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006), ningún distrito de Picota califica como “Pobre Extremo”, mientras que los distritos de Shamboyacu y San Cristóbal clasifican como “Muy Pobre”, y los ocho distritos restantes clasifican como “Pobre”. En toda la provincia de Picota viven 10.5% de pobres extremos, 26.7% de pobres no extremos, y 62,9% no pobres, ver Tabla 4 (INEI, 2010).

Tabla 4

Población y condición de pobreza de los distritos de Picota, región San Martín

Provincia / Distrito	Población	Pobre (%)		No Pobre (%)
		Extremo	No Extremo	
Provincia de Picota	40,143	10.5	26.7	62.9
Picota	8,393	17.6	40.5	41.9
Buenos Aires	3,270	5.3	24.7	70
Caspisapa	1,999	1.0	6.0	93
Pilluana	872	17.6	25.4	57
Pucacaca	2,840	5.4	27.8	66.8
San Cristóbal	1,340	22.2	48.0	29.8
San Hilarión	4,707	4.9	21.4	73.7
Shamboycu	8,088	5.8	26.2	68.0
Tingo de Ponasa	4,224	5.0	15.3	79.7
Tres Unidos	4,410	22.3	20.7	56.9

Nota. Tomado de “Población y Condición de pobreza, según departamento, provincia y distrito, 2009”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010.

La ubicación geográfica de Picota es privilegiada, dada su cercanía al circuito Nor-Oriental Chiclayo-Tarapoto, ésta vía es importante ya que une la selva con la costa del Perú (Lambayeque) y puede ser posible la comercialización de productos nativos, y de esta forma llegar a mercados del norte del país como Trujillo y Piura, también a los principales puertos como Pimentel (Lambayeque) y Paita (Piura). Asimismo, la cercanía al Eje Multimodal del Amazonas que forma parte del “Plan de Acción para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana – IIRSA”, ésta concesión por parte de Pro Inversión. Dicho Eje tiene por objetivo la rehabilitación de la carretera Pucallpa-Tingo María-Huánuco-La Oroya-Puente Ricardo Palma-Lima (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

La participación territorial de Picota en el eje Multimodal permitirá diferentes accesos y oportunidades de inversión para la provincia, por medio de carreteras afirmadas se une con Bellavista, Juanjui, Tocache, Tingo María y Huánuco hacia el sur; y con Tarapoto-

Yurimaguas y Moyabamba, hacia el norte. La culminación del proyecto permitirá incentivar la economía, productividad e infraestructura urbana que se reflejará en más empleo, ingresos y divisas para los habitantes de la Provincia (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

Estructura Productiva. La agricultura y ganadería son las principales actividades económicas de Picota. El recurso humano de la provincia se dedica principalmente a estas actividades, según se puede apreciar en la Tabla 5 de acuerdo a los resultados del Censo del INEI (2007), en la cual se clasifica por grandes grupos de edad, en áreas rural y urbana, a la población económicamente activa (PEA). Cabe mencionar que, el 35% de la PEA corresponde al trabajo no calificado como peones y ayudantes, vendedores y ambulantes, entre otros. Otros sectores incluyen actividades de comercio local e incluso ambulatorio, negocios como abarrotes, hostales, restaurantes, negocios de transporte de pasajeros y carga, empresas de comunicaciones, de educación, mecánica, banca, entre otros (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

Dado que Picota forma parte de la micro-región denominada como la Zona del Huallaga Central, Bajo Mayo y Bajo Huallaga; que abarca las provincias de Lamas, Mariscal Cáceres, Huallaga, El Dorado, San Martín, Picota y Bellavista. Esta zona congrega la mayor cantidad de productores y superficie en la región de San Martín: 36, 661 productores (57.3 % del total regional), éste número es equivalente a igual número de unidades agropecuarias y que cuenta con una superficie total de 690, 600.96 Has. Por lo que, Picota en éste territorio agrupa a 3,804 productores (6% de participación en la región), con una superficie agropecuaria de 94,121.66 hectáreas; es decir, 8.4% de participación (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, p. 36).

Tabla 5

Población Económicamente Activa de 6 a Más Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Región, Provincia, Área Urbana y Rural, Sexo y Ocupación Principal

Región, Provincia, Área Urbana y Rural, Sexo y ocupación Principal	Total	Grandes Grupos de Edad (años)				
		6 a 14	15 a 29	30 a 44	45 a 64	65 a más
Provincia de Picota	14,767	519	5,059	5,181	3,290	718
Empleado	1,365	6	432	634	279	14
Obrero	2,924	64	1,166	1,037	565	92
Trabajador independiente	7,109	85	1,903	2,699	1,918	504
Empleador o patrono	387		96	159	119	13
Trabajador familiar no remunerado	2,111	324	1,059	403	266	59
Trabajador del hogar	546	24	241	161	94	26
Desocupado	325	16	162	88	49	10
Hombres (Urbano y Rural)	11,246	403	3,836	3,871	2,568	568
Mujeres (Urbano y Rural)	3,521	116	1,223	1,310	722	150
Urbano	9,344	265	2,898	3,505	2,215	461
Empleado	1242	6	389	580	256	11
Obrero	1894	37	700	721	382	54
Trabajador independiente	4162	52	946	1638	1205	321
Empleador o patrono	222		51	98	69	4
Trabajador familiar no remunerado	1064	139	472	241	175	37
Trabajador del hogar	484	20	207	147	86	24
Desocupado	276	11	133	80	42	10
Hombres (Urbano)	6,683	197	2,030	2,452	1,651	353
Mujeres (Urbano)	2,661	68	868	1053	564	108
Rural	5,423	254	2,161	1,676	1,075	257
Empleado	123		43	54	23	3
Obrero	1,030	27	466	316	183	38
Trabajador independiente	2,947	33	957	1,061	713	183
Empleador o patrono	165		45	61	50	9
Trabajador familiar no remunerado	1,047	185	587	162	91	22
Trabajador del hogar	62	4	34	14	8	2
Desocupado	49	5	29	8	7	
Hombres (Rural)	4,563	206	1,806	1,419	917	215
Mujeres (Rural)	860	48	355	257	158	42

Nota. Tomado de “Población total por Provincia y por sexo, región San Martín,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007b Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=poblaci%C3%B3n+por+sexo+departamento+de+san+mart%C3%ADn+>

Actividad industrial. Las empresas industriales o manufactureras que operan en Picota tienen poca participación en la región, estas solo representan el 2.9% de participación.

Las empresas registradas por la Dirección Regional de Producción de San Martín contribuyen con el 14.1% del PBI de la región, y se encuentran ubicadas en las diez provincias de la región, dedicadas a diferentes actividades económicas, como se muestra en la siguiente Tabla 6 (Ministerio de la Producción, 2011).

Tabla 6

Composición de Empresas Manufactureras Según Organización Jurídica de la Región San Martín

Provincia	Empresa Natural	Empresa Jurídica	Sin Información
Moyobamba	210	35	247
Bellavista	31	8	14
El Dorado	18		14
Huallaga	26	2	31
Lamas	39	2	49
Mariscal Cáceres	79	11	47
Picota	35	11	30
Rioja	166	23	229
San Martín	417	96	168
Tocache	52	10	29
Total	1,073	198	858

Nota. Tomado de Produce – Dirección de Competitividad

Industria maderera. En referencia a la industria maderera en la región de San Martín, existen 369 empresas que se dedican a la extracción y transformación de la madera: 31 en Rioja, 42 en Moyobamba, 145 en San Martín, 14 en Lamas, 10 en el Dorado, 17 en Picota, 9 en Huallaga, 5 en Bellavista, 57 en Mariscal Cáceres y 39 en Tocache. Esta actividad representa el 32% del total de Actividades Industriales en la región. Picota sólo participa con el 4.6% de la cantidad de empresas que se dedican al rubro (Banco Central de Reserva del Peru, 2016).

Tabla 7

Número de Empresas por Provincia de San Martín

Provincias	Nº de empresas	Porcentaje (%)	Mano de obra ocupada
Rioja	137	18.3	412
Moyobamba	145	19.4	310
Lamas	34	4.6	72
San Martín	218	29.2	1,086
El Dorado	10	1.3	16
Picota	22	2.9	82
Bellavista	19	2.6	49
Huallaga	17	2.3	29
Mariscal Cáceres	78	10.4	196
Tocache	67	9.0	1,640
Total	747	100	3,892

Nota. Tomado de “Análisis regional de empresas industriales, región San Martín,” por Ministerio de la Producción, 2011. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_sanMartín.pdf

Los principales cultivos del distrito de Picota son el maíz, el café, los frutales, el algodón, el plátano, el cacao y el arroz, entre los productos agrícolas. La producción agrícola de Picota se focaliza en los distritos de Picota, Shamboyacu y Tingo de Ponasa, siendo distritos que presentan mayores extensiones de tierras para cultivo. (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

La Provincia de Picota se caracteriza por tener parcelas principalmente con extensiones superiores a 10 hectáreas (72%) siendo el régimen de propiedad predominante el latifundio, el 18.9% son tierras que tienen entre 3 a 9 hectáreas y el 9.1% son minifundios (terrenos de dimensiones menor a 3 hectáreas). Teniendo como adversidad la falta de incentivos por parte del Estado y también del mercado, donde este régimen de propiedad limita el crecimiento de la productividad y desarrollo de la Provincia. (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

En Picota la productividad agrícola es baja debido a factores como: (a) deficientes técnicas de producción para cultivos tradicionales; (b) falta de agua, ya que no cuenta con una adecuada infraestructura de canales de regadío, ni de extracción del mismo del sub-suelo.; (c) falta de apoyo por parte del Estado y las autoridades competentes; (d) Falta o escasa industrialización de productos agrícolas; (e) falta de asociaciones que ayuden a estandarizar y tecnificar los sembríos, entre otros. Los productores de Picota tienen poca relación con los mercados regionales del norte, como Piura, Jaén y Bagua, a pesar que se cuentan con carreteras y medios de comunicación para llegar a los mismos, su mercado más importante es Tarapoto, debido a su cercanía y actividad comercial. Otros mercados de consideración son Chiclayo y Lima.

La actividad pecuaria en Picota es muy baja comparada con la actividad agrícola, básicamente es para autoconsumo como la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral. Asimismo, la actividad pesquera que es muy pequeña y se intensifica en el río Huallaga con diferentes especies como la tilapia, el tramboyo, el paiche, la doncella, entre los pescados más importantes y de mayor valor comercial. Sin embargo, esta actividad se ha sobre explotado, motivo por el cual es limitado para lograr algún desarrollo con esta actividad (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

La actividad agroindustrial no tiene mucho aporte a la economía de la Provincia, pero se encuentra en pleno crecimiento, como; el desarrollo de los cultivos de soya, sachá inchi, el desarrollo de la transformación de la leche en una serie de derivados, como quesos, mantequilla, yogurt, etc. La infraestructura y la inversión directa en la actividad agroindustrial son de lo que más se adolece para que Picota pueda tener una industria para poder tener productos transformados con valor agregado. La actividad artesanal en Picota es también bastante reducida, funge como un complemento de las actividades ya mencionadas, tales como; el tejido de mantas y ropa confeccionados con el algodón de la zona, igualmente

con los adornos elaborados con semillas, plumas y cerámica de la zona, que son vendidos en las ferias regionales. (Gobierno Regional de San Martín, 2005).

La actividad minera en Picota de acuerdo a la información solo se tiene minerales no metálicos como las arcillas y calizas. Por lo que son muy demandados por la industria de la construcción, también cuenta con yacimientos de sal que no son explotados para lograr desarrollo con el mismo.

Actividad de Comercio y Servicios. Es de importancia comercial las ferias en el distrito de Picota, es aquí gracias a su mayor dinamismo económico y social son exitosas. Las ferias se realizan con frecuencia diaria en el área del mercado, aquí se comercializan productos o artículos producidos localmente, además de otros trasladados desde la capital u otras ciudades del país. También se cuenta con la presencia de productos pecuarios, ofreciendo variedades como: Vacunos, Porcinos, Caprinos y Aves de corral (Municipalidad Provincial de Picota 2015).

Actividad Turística. El potencial turístico de Picota consiste principalmente en el espacio geográfico con presencia de hermosos paisajes y cataratas, además de contar con importantes ríos caudalosos importantes como el Huallaga, donde el desarrollo del turismo presenta muchas oportunidades considerando que pueblos y la ciudad podría implementar un malecón turístico. Asimismo, cuenta con actividades de carácter cultural, costumbristas, campañas, y algunas ruinas arqueológicas, los cuales pueden constituir puntos turísticos de interés (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento del Perú, 2006).

Picota es vulnerable ante sequías e inundaciones, aunque éstas se presentan con una temporalidad de 4 o 5 años. Los últimos efectos del Fenómeno de El Niño han impactado fuertemente en Picota, ante la presencia de las condiciones hidrometeorológicas con vientos y lluvias fuertes, aumentando caudales de los ríos y quebradas, y generando desbordamientos, lo cual deriva en inundaciones de localidades ribereñas, pérdidas de áreas de cultivo,

animales e infraestructura agrícolas, viales, educativas y de salud, prolongándose el fenómeno de sequía. En esa línea, las acciones del sistema Regional de Defensa Civil son fundamentales para mitigar los riesgos climatológicos de Picota (Gobierno Regional de San Martín, 2016).



Figura 3. Aluvión en Picota 2012

Tomado de “Conozca la identidad de los desaparecidos tras aluvión en Picota,” por RPP Noticias, 2012. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/conozca-la-identidad-de-los-desaparecidos-tras-aluvion-en-picota-noticia-532403>

Climatología. Las lluvias de la región San Martín es de tipo monomodal, con precipitaciones máximas entre los meses de octubre a marzo, y precipitaciones pequeñas en julio y agosto; es decir, que se destacan dos periodos durante el año, uno lluvioso y otro invernal con precipitaciones escasas. Las cantidades mínimas de precipitación se dan en las estaciones de Bellavista (926.6 mm./año), Pilluana (931.1mm./año), Picota (966.3 mm./año) y la unión (964.6 mm./año), y otras que también se localizan en la Cuenca Central del Río Huallaga (Gobierno Regional de San Martín, 2007).

Medio Ambiente. En la actualidad el medio ambiente en Picota está en proceso de deterioro, porque sus propios habitantes así lo ocasionan, deforestando sin control alguno las especies nativas y la caza indiscriminada de animales, especialmente aves en extinción.

Principalmente, la tala indiscriminada de la principal causante del deterioro natural de la Provincia de Picota, alcanzando un alarmante número: 84.59% de su superficie deforestada. Según informe del Gobierno Provincial es urgente la declaratoria de zonas de protección y las de reserva nacional (Gobierno Regional de San Martín, 2007).

Espacios Económicos relacionados. Picota está situada cerca de la ciudad de Tarapoto, configurando un eje económico local de mayor magnitud y potencialidades, que puede articularse incluso con otras regiones, mediante el Corredor Vial de la selva (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2006).

Especialmente el tramo 4 de la carretera Juanjui – Tocache, pertenece a la prioridad gubernamental en inversión, dado que forma parte de corredor vial Desvío Tingo Maria – Aucayacu – Nuevo Progreso – Tocache – Juanjui – Picota – Tarapoto a lo largo de los departamentos de Huánuco y San Martín.

1.2. Conclusiones

Provincia de Picota, es una provincia netamente a la región natural de la selva, por lo que cuenta con características geográficas y climatológicas especiales propias de la región. Cuenta con atractivos paisajes y cataratas, que le brindan oportunidad de ofrecer recorridos turísticos, aprovechando de manera oportuna la cercanía de atractivos turísticos vecinos, y los corredores viales que son una ventaja para el acceso de transporte de pasajeros, y mercancías que permite dinamizar la economía de Picota.

Si bien es cierto Picota cuenta con recursos naturales aún no han sido desarrollados y potencializados de tal manera que la población alcance un nivel de bienestar promedio al país, y que cuenta con un alto nivel de inclusión en infraestructura, social, educativa, laboral, entre otros, y que disminuya los niveles de pobreza, que se encuentra en 58.1% de la población.

Dado que Picota, cuenta con un potencial para el desarrollo sostenible, por su naturaleza, geografía y recursos, requiere de un Plan Estratégico oportuno y claro, con una visión orientada al crecimiento sostenible desarrollando e incentivando sus principales actividades económicas como la agricultura, comercio y turismo, con la inclusión de tecnología y mano de obra calificada. Esto sugiere un gran reto para la implementación de medidas y políticas que incentiven la intervención del sector privado y el Estado en todas las áreas de su crecimiento socio- económico.



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

El presente capítulo describirá la visión, misión y valores propuestos para la provincia de Picota, los cuales serán los cimientos de la primera etapa del proceso estratégico.

Asimismo, se presentará los principales criterios y aspiraciones de los principales negocios con una visión de maximizar el bienestar de Picota con responsabilidad social y desarrollo sostenible.

2.1 Antecedentes

La historia de Picota, remonta a grupos nativos de Uchpapangal que se dedicaron a la fabricación de hachas de piedra, luego de la presencia de embarcaciones dominantes y establecidas. Presencia de tribus que migraban hasta llegar a orillas del río Huallaga, se dedicaron a actividades primarias como la pesca, agricultura, ganadería, en forma insipiente, se organizaron a modo de núcleos y mantuvieron formas tribales de vivencia. Desde entonces han continuado con sus actividades artesanales y básicas, debido a la ubicación en la región de la selva, se han mantenido al margen del acelerado desarrollo que mostraron otras provincias, motivo por el cual contaron con índices altos de pobreza, desnutrición, nivel de educación bajo, entre otros, sin desarrollar e incentivar las actividades en los recursos naturales.

Por su lado, Picota cuenta con potencialidades que le brindan una proyección importante para el desarrollo económico y social tanto local como de la Región San Martín por su ubicación estratégica, de la mano con sus recursos naturales que la convierten en un gran atractivo turístico, así como el desarrollo sostenible de sectores básicos de su economía: el sector agropecuario con la producción de algodón, café, maíz, etc. y otros; sin dejar de lado las otras actividades que necesitan de gran impulso como son el sector pesca, que en los últimos años tiene una tendencia creciente en cuanto a la producción y comercialización de tilapia, después de la región Piura; lo mismo que el sector manufactura que luego

del agropecuario y servicios, ocupa el tercer lugar en importancia con la producción de manteca , aceite de palma, conservas de palmitos entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005).

En ese sentido, para alcanzar los objetivos deseados y tener una visión de desarrollo y bienestar es necesario recurrir a un plan adecuado al entorno y contexto en el que se desarrolla la provincia. En la actualidad, se cuenta con literatura evaluada se ha encontrado que el Gobierno Regional de San Martín ha sido reconocido a nivel nacional por contar con una exitosa implementación de políticas y estrategias convenidas entre las organizaciones juveniles y la sociedad civil, lo que se debe traducir en el alcance a todas las provincias que la integran, y no alguna representativa.

2.2 Visión

Se propone la siguiente visión: “Para el 2030, Picota será considerada dentro de las cinco mejores provincias de la selva peruana para vivir e invertir, desarrollando sus principales actividades económicas y siendo un punto receptor del turismo de la región, incentivando la inversión privada y pública para alcanzar altos niveles de productividad, de desarrollo sostenible y responsable en productos como el cacao, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población y garantizando la inclusión en una economía preservando el medio ambiente”.

2.3 Misión

Se propone la siguiente misión de desarrollo provincial: “Promover el desarrollo socio económico con identidad propia, ser competitivos en la producción de cacao y sus derivados con valor agregado, a nivel nacional como internacional. Además, ser una atractiva propuesta turística para el público en general fomentando el ecoturismo, con un óptimo enfoque de atención al cliente y de alta calidad, asegurando experiencias positivas para los turistas con responsabilidad social y desarrollo sostenible”.

2.4 Valores

En la Provincia de Picota es de suma importancia la construcción de principios, valores y políticas, para un correcto actuar y mejora en toma de decisiones desde cotidianas hasta de mayor nivel. Es así que se sustentan principios como:

- a) **Participación**, las autoridades locales y organismos de la sociedad civil deben incentivar la participación de la sociedad en los planes de desarrollo y presupuesto.
- b) **Transparencia**, consiste en la difusión de la información pública, que sea transmitida de forma precisa, clara, veraz y sencilla hacia la sociedad.
- c) **Igualdad de Oportunidades**, la sociedad se debe organizar sin discriminación de carácter político, ideológico, religioso, racial, género o de otra índole.
- d) **Tolerancia**, para una adecuada construcción de consensos por medio del reconocimiento y respeto a la diversidad de opiniones de toda la sociedad.
- e) **Eficiencia y eficacia**, los actores de desarrollo económico, tanto del sector público como privado, deben gestionar y asignar recursos óptimamente para maximizar los beneficios de la sociedad.
- f) **Equidad**, todos los partícipes se merecen un trato imparcial y el mismo reconocimiento.
- g) **Competitividad**, fomentando el alto desempeño de todos los involucrados para generar ventajas en el mercado, tanto desde el aparato público como de la empresa privada.
- h) **Corresponsabilidad**, todos los participantes deben tener la responsabilidad compartida para asumir de manera individual los objetivos.
- i) **Solidaridad**, por una sociedad que busque lograr las metas e intereses comunes.

- j) **Respeto a los acuerdos**, se valora el compromiso de los actores de desarrollo sostenible, tanto gubernamental como privados, por mantener los puntos acordados sin ser modificados unilateralmente.

2.5 Código de Ética

En la Provincia de Picota rigen los siguientes principios éticos:

- **Bienestar común**, es decir, el interés general prevalece sobre el interés particular.
- **Servicio a la Comunidad**, la función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía.
- **Cuidado al medioambiente**, en todas las actividades productivas que generen el desarrollo sostenible.
- **Respeto a los derechos humanos**, respetando la vida y la integridad de las comunidades de la provincia.
- **Transparencia**, quien administra recursos públicos rinde cuentas a la sociedad sobre su utilización, y resultados de su gestión.
- **Participación**, los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que los afecten.

Cabe resaltar que, a nivel administrativo, el comportamiento ético está regido por la ley del código de ética de la función pública (Ley Nro. 27815).

2.6 Conclusiones

La visión, misión, valores y código de ética planteadas en el plan estratégico de la Provincia de Picota, están orientadas tanto al desarrollo económico como al social de la población, de forma que se consiga un crecimiento integral en la formación de la sociedad, manteniendo sus valores y alineándose a los principios básicos de la sociedad regidos por nuestra constitución. En conclusión, el plan estratégico converge a los valores de la población

y las tareas a implementar, de forma que se asegure el éxito sostenido del crecimiento de la provincia en el tiempo y se convierta en un polo de desarrollo de la región San Martín.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se analizará desde una perspectiva externa los puntos más relevantes y críticos que deben considerarse en la evaluación y que marcarán el contexto en el que se encuentra enmarcada Picota. Se realizará un análisis del entorno global donde el objetivo será monitorear todos aquellos factores que influyen en el diseño y ejecución de las estrategias, aprovechando las oportunidades que se puedan detectar, así como contrarrestar cualquier tipo de amenazas que pudiera existir. Esta evaluación analiza tres categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y finalmente el análisis PESTE que incluye las fuerzas del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico. De acuerdo a los principales resultados se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR), consideradas vital para la toma de decisiones y acciones correctivas.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según citó D'Alessio (2015) a Hartman (1957/1983) en su obra *The relations of nations*, indicó, que se deben considerar tres aspectos que están relacionados con el proceso estratégico; (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los mismos que deben ser analizados con el fin de encontrar el nivel de influencia que tengan en la Provincia.

Los intereses nacionales son los que busca un Gobierno para lograr algo o para defenderse frente a los demás Gobiernos, éstos pueden ser considerados con intereses iguales o, por otro lado, con intereses contrapuestos, donde los factores de potencial nacional nos muestran que tan fuerte o que tan débil es un Estado o Gobierno para alcanzar los intereses nacionales. Por otro lado, los principios cardinales son la base en materia de política exterior, donde se postulan las interrogantes sobre qué es lo que debe hacer una nación para lograr

llegar a completar sus objetivos, como se muestra en la Figura 4. D'Alessio (2015), señaló que, de existir intereses similares y la posibilidad de entablar una relación, se podrá trabajar un planeamiento estratégico basado en los mismos.

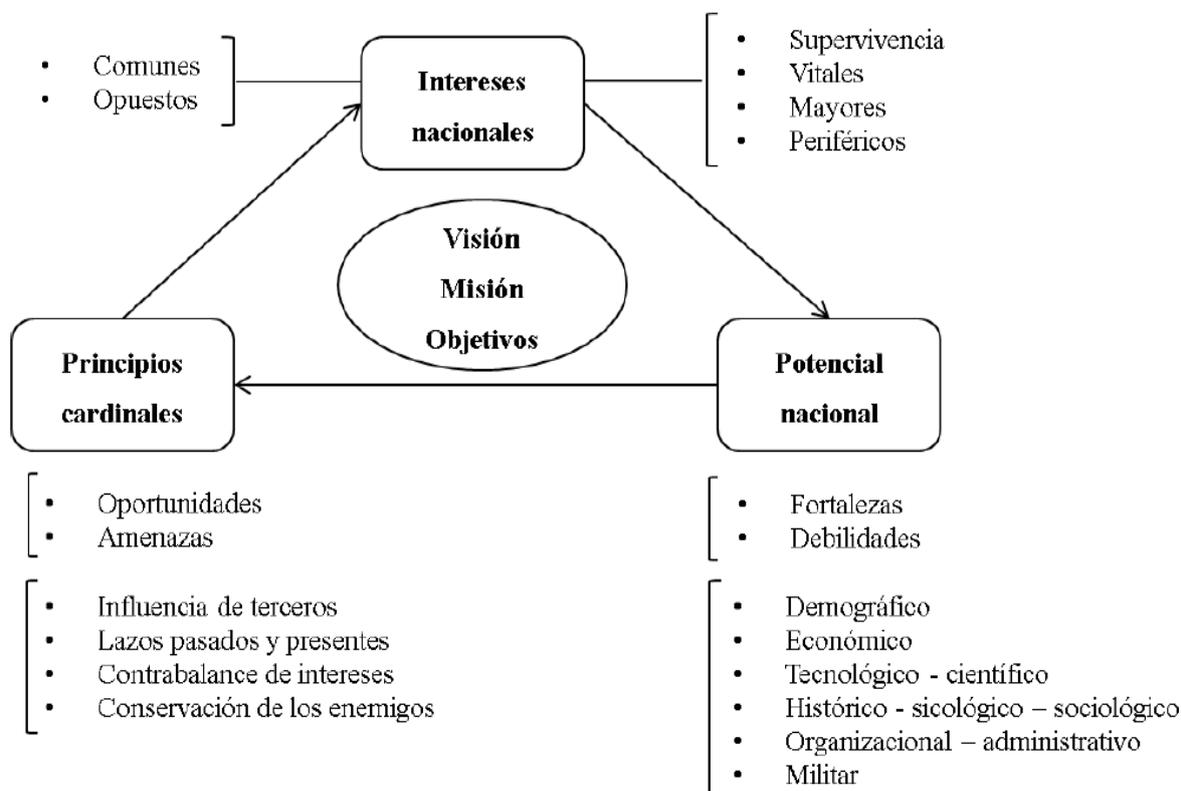


Figura 4. Teoría Tridimensional de la Relación entre Países.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D'Alessio, 2015.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Hartmann señaló que “los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (citado en D'Alessio, 2015). Por otro lado, Nuechterlein (1973), clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) de supervivencia, si es de gran relevancia y si existe el país gracias a ellos; (b) vitales, si es relevante y el no tenerlas ocasiona serios daños; (c) mayores, si son primordiales y afectan de manera adversa; y (d) periféricos, si es algo importante y solo tienen consecuencias marginales (citado en D'Alessio, 2015).

Los intereses nacionales, podemos también definirlos como una expresión popular o un deseo colectivo nacional, donde se definen estrategias aplicadas a la realidad de cada nación y su relación con otras naciones, para evaluar las mismas en función a la intensidad de los intereses que se tienen, si desean alcanzar lo mismo juntos o si no lo quieren también, hay intereses como la soberanía, la defensa nacional y el mantenimiento de la paz, asegurar la existencia de los estados en el tiempo, asegurar la estabilidad de los gobiernos, asegurar la democracia, alcanzar el bienestar general de la población, mejorar los niveles de vida, hay bienes propios de fortuna nacional compartida como los recursos naturales y la diversidad cultural que deben ser protegidas y mantenidas en el tiempo, bienes que no se cuentan ajenos también, ya que se tiene la necesidad de obtenerlos y será mejor hacer acuerdos de abastecimiento para ambos, entre otros (D'Alessio, 2015).

Para la elaboración de la matriz de interés nacional se han considerado países con los que se podrían comulgar ideas en función de mantener una estabilidad política y económica, mejorar la calidad de vida de las personas, así como, para trabajar todos los temas del cuidado con el medio ambiente, el cuidado de los recursos naturales y la cultura de sus sociedades. Para ello, se siguen los lineamientos principales del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), donde se mencionan seis ejes estratégicos nacionales alineados a los objetivos del país: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

En la Tabla 8, se detalla los principales intereses nacionales que se están tomando en cuenta para el Perú y su intensidad en relación con otras naciones, en el que sobresalen temas

de soberanía, defensa nacional, economía, competitividad, medio ambiente, desarrollo e infraestructura, entre otros.

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional del Perú

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.	Soberanía, defensa y seguridad nacional	** Chile ** Ecuador	* América Latina	* Brasil * Colombia * USA	
2.	Bienestar económico		* América Latina * USA * Unión Europea * Colombia		
3.	Lucha contra el narcotráfico			* Estados Unidos	
4.	Desarrollo de regiones vía infraestructura vial			* Brasil * Colombia * Chile * Argentina	
5.	Cuidado de los recursos naturales y medio ambiente		* USA * Unión Europea * Brasil		
6.	Preservación de la Selva Amazónica		* Brasil * Colombia		**Chile

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Según señaló D'Alessio (2015) el potencial nacional o poder nacional como la capacidad de un Estado para lograr sus intereses nacionales. Éstos pueden ser débiles o fuertes, pero lo más importante es poder potencializar las fortalezas y minimizar las debilidades. Hartmann (1983), propuso siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (la organización-administración), y (g) Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

Demográfico. El Perú tiene una extensión geográfica de 1'285,215.6 de km² dividido en 3 regiones naturales, costa, sierra y selva y 24 regiones constitucionales. La población del Perú de acuerdo con las estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017), tiene una población de 31'826,018 de habitantes con una densidad promedio de 24.8 habitantes por km² y con una tasa de crecimiento anual de 1,1 %. En la Tabla 9, tenemos los principales indicadores demográficos del Perú, reales y proyectados, ya que en el caso de la población el último censo se realizó en el año 2007 y este se realiza cada 10 años, por lo cual a finales de este año se tendrá la cifra real al 2017 con el censo que se realizará, lo mismo sucede con los demás indicadores que deberán ser actualizados.

Tabla 9

Perú: Principales Indicadores Demográficos 2017

Indicador	Medida	Año	Perú
Superficie	Kilómetros cuadrados	2017	1'285,216
Población estimada	Personas	2017	31'826,018
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.1
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2017	16.8
Nacimientos	Personas	2017	570,283
Defunciones	Personas	2017	179,473
PEA	Personas	2012	16'142,100
PEA ocupada	Personas	2012	15'541,484
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	4'042,334
PEA Manufactura	Personas	2012	10,000
Ingreso promedio mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1,141
Acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2012	67.3
Acceso a alumbrado eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2012	91.1
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	2012	31.9
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2012	29.4
Parque automotor	Unidad	2011	1'979,865
Pobreza	Porcentaje	2012	24.8 - 26.8
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	5.5 - 6.5
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17,853

Nota. Tomado de "Perú en Cifras", por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

En la Tabla 10, se puede apreciar el cuadro de distribución de la población proyectada 2016 versus la real del 2007, así como su superficie total y densidad poblacional, por regiones (antes denominadas departamentos) 2016, lo más resaltantes es la participación de

Lima, la cual representa el 31.7% de la población total del Perú. La región San Martín, representa una de las regiones con menor cantidad poblacional y una densidad de 16.61 hab/km².

Tabla 10

Perú: Población, Superficie y Densidad Poblacional 2007 y 2016

Departamento	2007	2016	Superficie (km ²)	Densidad Poblacional 2016 (habitantes/km ²)
Amazonas	411,011	423,898	39,249	10.8
Ancash	1'099,573	1'154,639	35,890	32.18
Apurímac	438,782	460,868	20,896	22.06
Arequipa	1'177,330	1'301,298	63,345	20.54
Ayacucho	653,755	696,152	43,821	15.89
Cajamarca	1'455,201	1'533,783	33,304	46.05
Prov. Const. del Callao	890,887	1'028,144	146	7,046.43
Cusco	1'216,168	1'324,371	71,987	18.4
Huancavelica	477,102	496,556	22,125	22.53
Huánuco	795,780	867,227	37,266	23.27
Ica	727,824	794,919	21,328	37.27
Junín	1'272,890	1,360,382	44,329	30.69
La Libertad	1'663,602	1'882,405	25,500	73.82
Lambayeque	1'142,757	1'270,794	14,480	87.76
Lima	8'564,867	9'985,664	34,828	286.71
Loreto	921,518	1'049,364	368,773	2.85
Madre de Dios	112,814	140,508	85,301	1.65
Moquegua	165,492	182,333	15,734	11.59
Pasco	290,275	306,576	25,026	12.25
Piura	1'725,488	1'858,617	35,658	52.12
Puno	1'320,075	1'429,098	71,799	19.9
San Martín	753,339	851,883	51,288	16.61
Tacna	294,965	346,013	16,076	21.52
Tumbes	204,650	240,590	4,669	51.53
Ucayali	444,619	500,543	102,199	4.9
Total	28'220,764	31'488,625	1'285,016	24.6

Nota. Perú: Población Proyectada, Superficie y Densidad, según Región, 2007 y 2016. Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf

En la Figura 5, podemos ver en el gráfico de barras los resultados de los censos con resultados reales hasta el 2007, del 2008 al 2016 son las estimaciones del INEI, así mismo en el gráfico de líneas la tasa de crecimiento promedio anual, donde podemos apreciar un crecimiento de la población peruana en los últimos años, se estima que en el presente año 2017, la población estaría bordeando los 32'204,325 habitantes según INEI (2017).

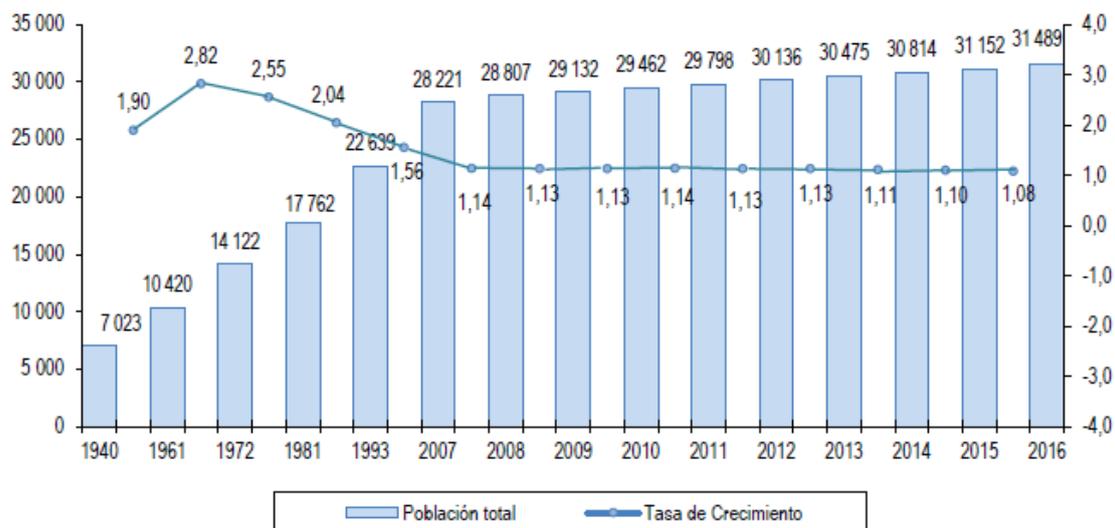


Figura 5. Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, Censos 1940-2007 y proyección 2008-2016.

Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Recuperado de

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

En la Figura 6, se puede apreciar la población estimada 2016, según su sexo, donde podemos ver una pequeña diferencia de la población masculina sobre la femenina, un 50.1% de población masculina versus un 49.9% de la población femenina, tendencia que ha cambiado ya que por muchos años la población femenina venía teniendo esa pequeña diferencia a su favor.

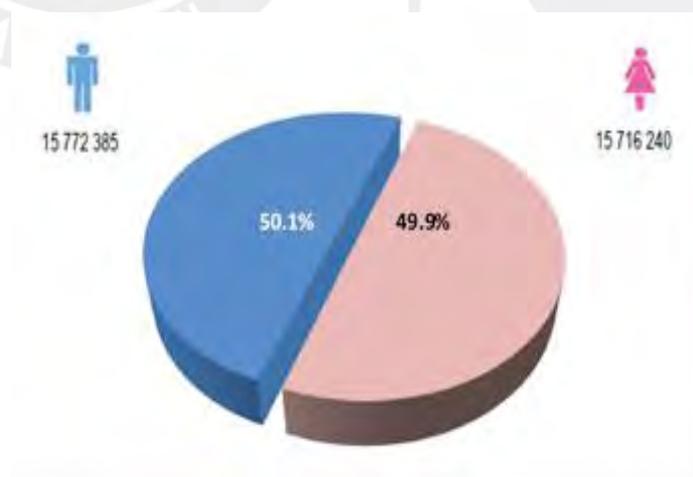


Figura 6. Población Proyectada por Sexo, 2016

Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática

(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

En la figura 7, se muestra la población censada por regiones naturales de 1940 al 2007, donde se puede apreciar cómo la población de la sierra ha venido migrando a la costa en busca de mejores condiciones de vida, lo mismo sucede con la selva que viene recibiendo migraciones de personas de la sierra, pero en menor medida. La estimación al 2015 del INEI (2015), registra a la población peruana dividida como sigue: El 56.3 % vive en la costa, el 29.7 % en la sierra, y el 14 % en la selva (ONERN, 1985).

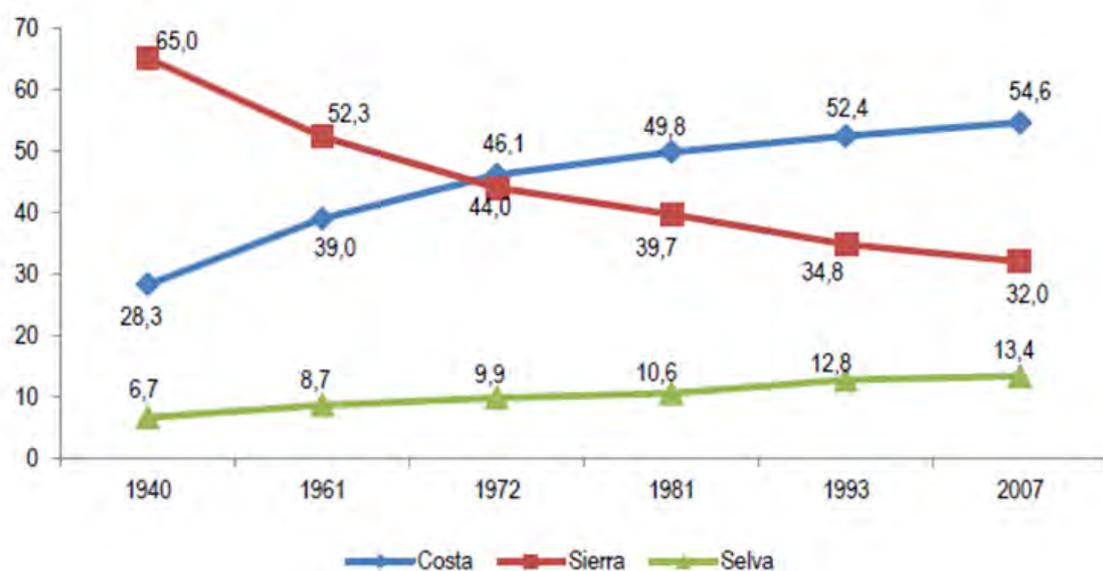


Figura 7. Población Censada, por Región Natural, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007
Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2016, Instituto Nacional de Estadística e Informática.
Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Según INEI (2015), al 2015 se estimó que nacieron 578,130 personas y que fallecieron 175,589 personas, es decir que se tuvo una tasa de crecimiento de 13 personas por mil habitantes. El movimiento migratorio internacional entre los inmigrantes y los emigrantes, nos da un resultado neteado dónde han migrado fuera del país 64,546 personas, teniendo finalmente un crecimiento final en el año 2015 que asciende a las 337,995 personas, es decir que se terminó con una tasa de crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes. En la Tabla 11, se muestra los indicadores demográficos sobre la fecundidad y mortalidad en el Perú, dónde podemos apreciar que la población seguirá creciendo, pero de una forma más

desacelerada, esto nos podrá indicar que las edades adultas estarán a la par con las edades de los más jóvenes con el avanzar de los años (INEI, 2015).

Tabla 11

Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios, 2005 - 2025.

Indicadores demográficos	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad				
Nacimientos anuales (en miles):	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad (por mil)	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.21	1.12	1.04	0.99
Mortalidad				
Muertes anuales (en miles):	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:				
Ambos sexos	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	70.50	71.54	72.5	73.37
Mujeres	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	21.00	18.60	16.60	14.90

Nota. Tomado de Perú: Síntesis Estadísticas 2015, Instituto Nacional de Estadística e Informática Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Esta desaceleración del crecimiento de la población peruana es una muestra que el proceso de cambios entre la mortalidad y la fecundidad han afectado la cantidad y la estructura por edades de la población. Con el pasar de los años esta estructura que se tiene de la población da cuenta de los cambios experimentados por el comportamiento social y económico que nos indican que el escenario demográfico es dinámico y cambiante. Es por ello que, al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se muestra que hay una tendencia de crecimiento progresivo de la población en edades adultas y una homogenización en los rangos de edades de la población de jóvenes. En la Figura 8, podemos apreciar las variaciones de las pirámides poblacionales donde se logra visualizar como los rangos de las poblaciones más jóvenes se van acortando asemejándose a los rangos de las poblaciones adultas.

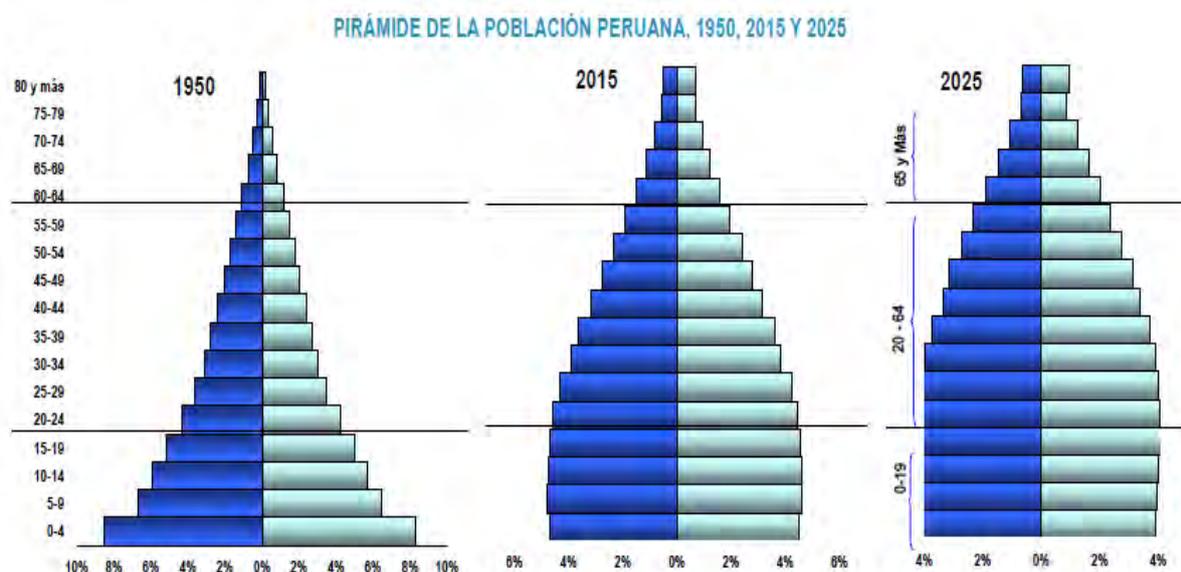


Figura 8. Pirámide de la Población Peruana, 1950, 2015 y 2025. Tomado de Día Mundial de la Población del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf.

El número de habitantes que se estima que es la población económicamente activa asciende a 22'668,626 personas, lo cual representa el 73.57 % de la población total. Las personas mayores de 65 años se estima que son el 6.4 % de la población total. La esperanza de vida se estima que en promedio son a los 75 años, para los hombres es 72 años y para las mujeres es 77 años. El Perú tiene un índice de alfabetización del 87.73 %, índices altos como es la tasa de mortalidad infantil que es una de las más elevadas de América Latina (17.96 %). En la pobreza, la participación es de 23.9%, mientras que la pobreza extrema llega al 4.7 % de la población. El Perú es un país multiétnico, multirracial y pluricultural (INEI, 2016).

Para la Región de San Martín tenemos sus principales indicadores demográficos en la Tabla 12, donde se reporta que tiene una superficie de 51,253.3 kilómetros cuadrados, con una población estimada de 862,822; es decir 16.8 habitantes por metro cuadrado, con una tasa de crecimiento poblacional de 1.3%, superior a la tasa de crecimiento total del Perú (INEI, 2017).

Tabla 12

San Martín: Principales Indicadores Demográficos 2017

Indicador	Medida	Año	San Martín
Superficie	Kilómetros cuadrados	2017	51,253
Población estimada	Personas	2017	862,822
Esperanza de vida	Años de vida	2017	72.5
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.3
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2011	25.5
Nacimientos	Personas	2017	15,893
Defunciones	Personas	2017	4,815
PEA	Personas	2012	425,400
PEA ocupada	Personas	2012	415,880
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	186,479
PEA Manufactura	Personas	2012	4,700
Ingreso promedio mensual del hogar	Nuevos soles	2012	983
Hogares c/ agua potable	Porcentaje del total de hogares	2012	71
Acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2012	40.8
Acceso a alumbrado eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2012	84.6
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	2012	51.1
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2012	14.4
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2012	76.1
Hogares con internet	Porcentaje respecto del total	2012	8.9
Parque automotor	Unidad	2011	10,418
Pobreza	Porcentaje	2012	21.9 - 30.6
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	3.5 - 8.4
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	7,491

Nota. Tomado de "Perú en Cifras", por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el extremo centro-occidental de América del Sur, entre la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio, colinda con el Océano Pacífico al oeste, con Ecuador por el norte, con Colombia por el noreste, con Brasil por el Este, con Bolivia por el sureste y con Chile por el sur, tiene una superficie de 1'285,216 km², es el tercer país más extenso de Sudamérica, y ocupa el vigésimo puesto a nivel mundial, como se muestra en la Figura 9. El Perú está dividido naturalmente en tres regiones geográficas, donde poseen características propias de climas y relieves: (a) La Costa, (b) La Sierra y (c) La Selva (Peru Info, 2017).

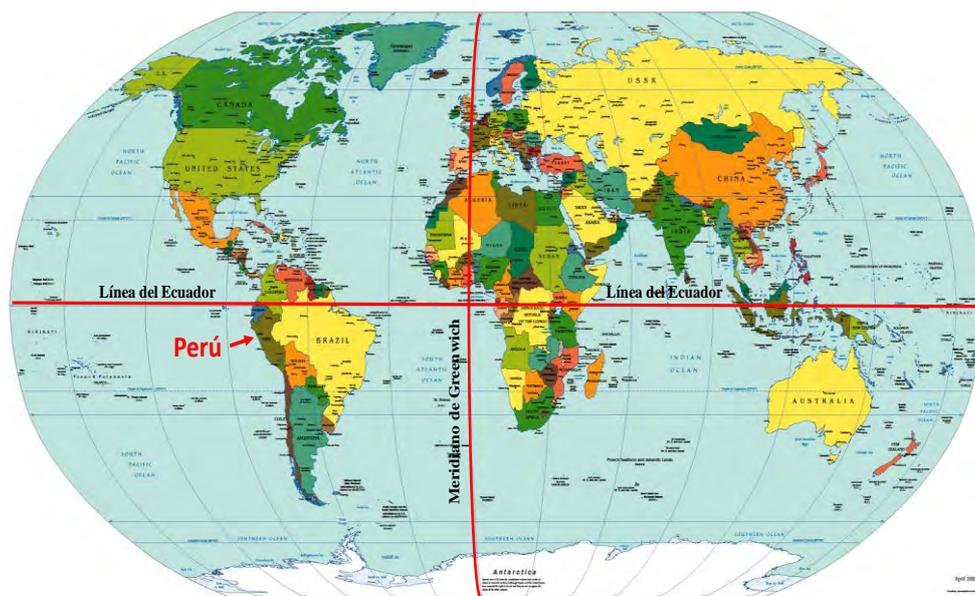


Figura 9. Ubicación del Perú en el Mundo
Adaptado de Mapamundi de Thinglink Recuperado de
<https://www.thinglink.com/scene/652093085416685570#>

La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población, es la estrecha zona litoral que abarca el territorio entre el Océano Pacífico y las estribaciones de los Andes peruanos. Está entre los 0 a 500 msnm, de clima cálido y semicálido con pocas precipitaciones (garúas), árido y húmedo por efecto de la corriente del Humboldt (Aguas frías provenientes de la Antártida), ya que no permite la formación de nubes lluviosas, por lo que es considerada un desierto y de los más áridos del mundo, sin embargo, también hay muchos valles fértiles, ya que discurren 53 ríos que nacen de la Cordillera de los Andes y desembocan en el Océano Pacífico (Peru Info, 2017).

La Sierra cubre el 27.9% del territorio nacional incluyendo al 29.7% de la población, corresponde a la zona montañosa del país, zonas medias y altas de la cordillera de los Andes, que es la cordillera más larga del mundo con 7,500 km, se encuentra entre la costa y la selva y posee un clima árido en su zona occidental pegado a la costa y un clima subtropical en su zona oriental pegado a la selva, así también su clima es frío con aire seco, con grandes

diferencias entre el día y la noche (De 10 a 15°C), con estaciones de abundante lluvia y temporadas de sequía, se le denomina también clima serrano (Peru Info, 2017).

La región de la Selva es la región más extensa del Perú a nivel de superficie, tiene el 60.3% del territorio peruano albergando al 14.0% de la población total, es la región menos poblada por la extensión de la selva amazónica que posee una geografía complicada. La selva peruana tiene una gran variedad de eco-regiones y pisos ecológicos donde cuenta con una de las más grandes biodiversidades y endemismo del mundo, dentro de esta región tenemos dos zonas divididas de manera natural: la Selva Alta o Ceja de Montaña llamada también Rupa-Rupa, que es la selva que se encuentra en las montañas, está entre los 800 a 3800 msnm y se caracteriza por tener una gran biodiversidad y bosques lluviosos de altura, ya que es poco accesible para el hombre por lo accidentada de su orografía, por otro lado tenemos el llano amazónico o Selva Baja conocida también como Omagua, se encuentra entre los 80 a 800 msnm, consta de bosques tropicales con suelos muy heterogéneos, casi todos de origen fluvial, se caracteriza por ser la zona que tiene los ríos más grandes y caudalosos, su clima es caliente y húmedo, con intensas lluvias estacionales y temperaturas que varían entre los 28°C a 35°C.

El territorio peruano, posee 8 millones de hectáreas que tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones de hectáreas que tienen potencial para pastos, 49 millones de hectáreas que tienen potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones de hectáreas de tierras protegidas. El Perú es un país con una gran diversidad geográfica y biológica, ya que reúne 84 de las 117 "zonas de vida" que existen en el planeta. Se cuenta con una gran abundancia de recursos naturales, el frío mar peruano con una gran cantidad de recursos hídricos, los andes peruanos con sus recursos minerales que son el eje de la economía del país, el río más largo y caudaloso del mundo que nace en sus nevados, el Amazonas, dando la creación a la llanura Amazónica que acoge a una de las biodiversidades más grandes del

mundo, de su tierra, tanto de la costa, sierra y selva han contribuido a la alimentación mundial con productos exportables de alta calidad, productos oriundos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua, entre otros. Tiene cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando sus diferentes propiedades, con accesos puertarios y aeroportuarios, además a una vasta red de carreteras que conectan a todo el país. (Proinversión, 2017).

Económico. El año 2016, fue un año de contracción económica para toda América Latina, donde las proyecciones para los siguientes años se han trabajado en un escenario conservador, donde el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] en su Marco Macroeconómico Multianual de agosto del 2017, estima que América Latina crecerá en su PBI 1.0% en el 2017 y 1.8% en el 2018. Esta recuperación en la economía se basa principalmente en la estabilización económica de dos de los principales países de la región, Brasil y Argentina, donde la suma de sus PBI representa aproximadamente el 40% del PBI de América Latina, luego de varios periodos con resultados negativos de contracción e inestabilidad económica. Por otro lado, por los últimos cambios en la administración, los países de la Alianza del Pacífico (AP) se estiman una recuperación de sus economías para los siguientes años, nivelándose los precios de las materias primas en el mercado, como se muestra en la Figura 10.

El Perú ha venido experimentado en los últimos años, un desempeño político, económico y social muy estable, destacándose sobre los demás países de la región, es así, que de acuerdo a los resultados del primer semestre del año 2017, el Perú ha liderado el crecimiento económico de la región con un 2.3% frente a 1% del crecimiento de América Latina, donde las expectativas de crecimiento de la economía para el segundo semestre del año serán con una aceleración mayor a la del primer semestre, como se muestra en la Figura 11.

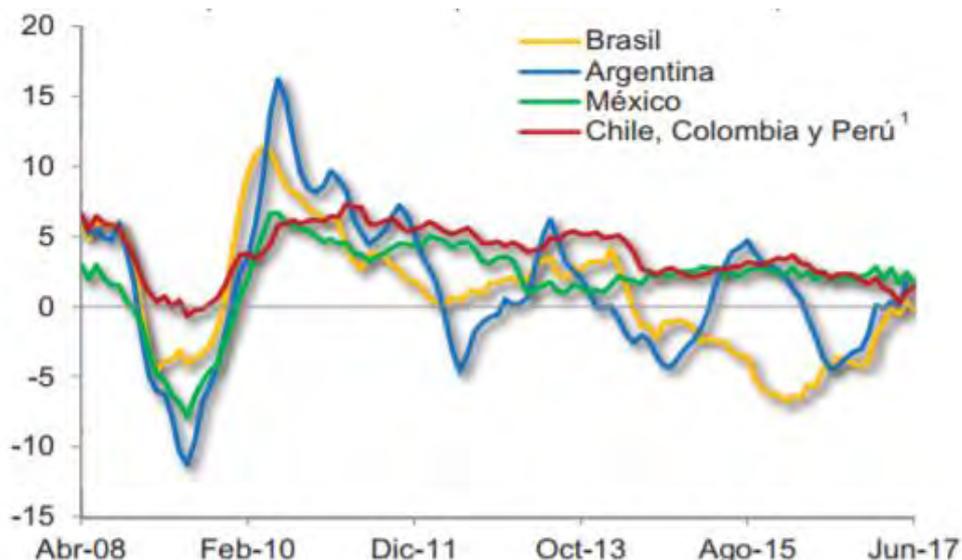


Figura 10. Histórico de la Variación Porcentual del PBI de América Latina Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Marco Macroeconómico Multianual 2018 - 2021 (2017). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

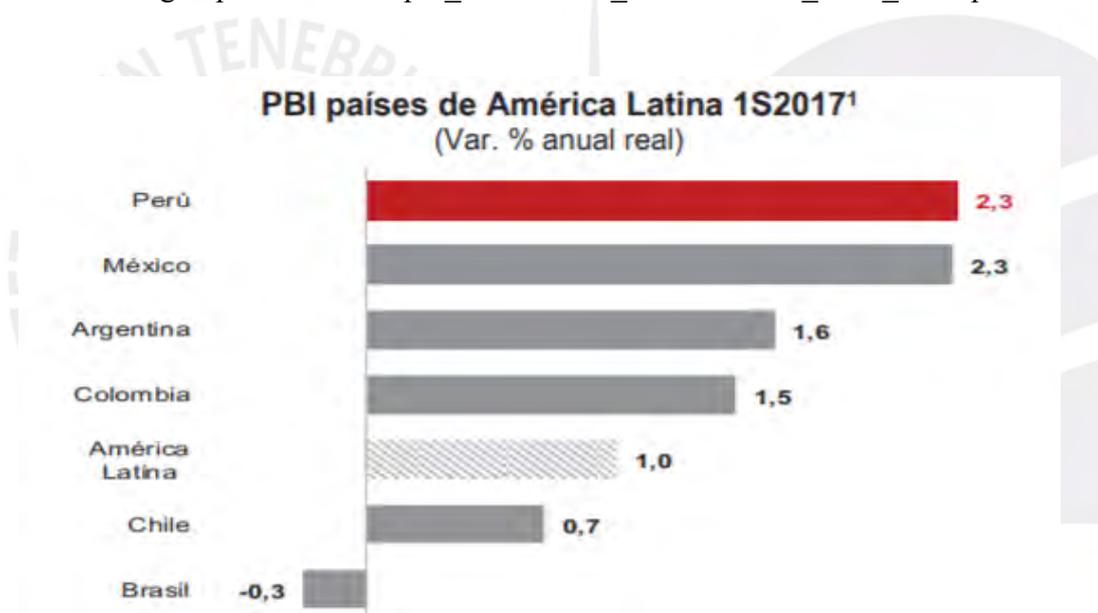


Figura 11. Resultados del Primer Semestre 2017 del PBI de América Latina Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Marco Macroeconómico Multianual 2018 - 2021 (2017). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Actualmente el Perú ha venido experimentando un crecimiento en el Producto Bruto Interno, de acuerdo al reporte del LatinFocus Consensus Forecast, el Perú registró un resultado “sorprendentemente fuerte” de su PBI en el tercer trimestre del 2016, debido al consumo privado saludable y a la demanda externa de sus productos, a lo que se suma el

aumento en su producción de minerales, especialmente el cobre (Gestion, 2016). Para el 2017, en el caso del crecimiento del PBI la expectativa ha decaído según BBVA Research (2017) no se alcanzará más allá del 2.6%, mientras que para la inflación la tasa esperada es de 2.8% (LatinFocus: analistas reducen a 2.8% su expectativa, 2017).

En la Tabla 13, podemos ver las proyecciones 2017 al 2021 del Ministerio de economía Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] en su Marco Macroeconómico Multianual, publicado en agosto del 2017, donde se estima escenarios de crecimiento para los próximos 4 años, es así que tenemos a los socios comerciales, que son principalmente los países con los que se tiene relación comercial o tienen el potencial para hacerlo, donde las proyecciones son de crecimiento, lo más resaltante, es la participación de China que sigue creciendo, hay una desaceleración del mismo para seguir monitoreando, ya que China es uno de los principales países compradores de materia prima del Perú.

Igualmente, la proyección del precio de los commodities sigue una tendencia creciente, favorable para el país, ya que estos commodities tienen una buena representatividad en el PBI, principalmente el cobre dónde tenemos un producto competitivo en el mercado internacional. Es así que las estimaciones del PBI también son de un crecimiento sostenido, si bien en el 2017 se tiene una desaceleración donde crecerá solo un 2.8%, donde podría incrementarse ya que en el segundo semestre del 2017 el crecimiento se viene con un crecimiento en aceleración, y de cara al 2018 se acelera también a un 4 % y consolida su crecimiento del 2019 al 2021 con un 4% que buscará llegar a un 5% a través de una mayor inversión pública, principalmente en infraestructura, reconstrucción nacional después de los desastres naturales (obras de rehabilitación y prevención), fomento del empleo, mejora de los servicios básicos para la población, simplificación administrativa y mejora de la calidad de vida (MEF, 2017).

Sobre la inflación tenemos un escenario de crecimiento con una baja variación de la inflación, es decir los precios se mantienen y en las proyecciones se ve lo mismo, las variaciones están entre el 2% al 3%, el tipo de cambio tiene una proyección con tendencia al alza, con ligeras variaciones entre una año y otro, en cuanto a la Balanza Comercial, tenemos que las exportaciones superan las importaciones en todos los años proyectados, esto quiere decir que se tendrá una balanza positiva con crecimiento en ambas actividades (MEF, 2017).

Tabla 13

Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2016 - 2018

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17
Agropecuario	2.5	2.0	-0.8	2.5	2.2	4.9	4.6
Agrícola	3.0	0.7	-4.6	1.7	1.3	5.4	4.8
Pecuario	1.8	3.9	4.2	3.7	3.5	4.2	4.2
Pesca	1.8	-10.1	37.9	13.6	34.0	20.4	5.5
Minería e hidrocarburos	15.7	16.3	4.1	6.9	4.3	5.9	7.1
Minería metálica	25.0	21.2	3.9	6.9	4.5	5.9	6.5
Hidrocarburos	-18.5	-5.1	5.3	6.8	3.5	6.4	9.8
Manufactura	-2.7	1.5	1.7	2.2	2.3	3.8	3.2
Recursos primarios	1.3	-0.5	11.5	6.8	11.8	6.7	4.0
Manufactura no primaria	-4.2	-2.0	-1.0	0.8	-0.9	3.0	3.0
Electricidad y agua	10.3	7.3	1.0	4.6	3.1	4.5	4.5
Construcción	2.1	-3.1	-5.3	1.8	-0.7	6.0	8.0
Comercio	2.8	1.8	0.1	2.4	1.7	3.3	3.5
Servicios	4.4	3.9	3.0	3.4	2.9	3.5	3.4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4.5	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2
Nota:							
PBI primario	10.3	9.8	4.4	6.0	5.3	6.0	6.1
PBI no primario	3.0	2.3	1.4	2.9	2.0	3.6	3.7

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>

Tecnológico y científico. Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2011). En la actualidad los factores tecnológicos son muy

importantes para cualquier empresa, ya que constantemente están evolucionando y además son una ventaja competitiva para ofrecer la mejor calidad en el servicio, también permiten una gestión automática, lo cual reduce los costos, siendo una ventaja competitiva adicional.

Según el Instituto Nacional de Estadística [INEI] en el 2015, tres de cada diez empresas peruanas tenía una página Web propia, lo cual facilita la promoción y difusión de sus productos, acercándolos al comercio electrónico. El porcentaje de empresas que tiene una página Web propia es de 30.1% y las que utilizan redes sociales (Facebook, Twitter) llegan a 29.4%, siendo estos porcentajes mayores para las empresas medianas y grandes, llegando a 71.6% y 40.7%, respectivamente. Además, el 44.3% de empresas utilizan el Internet para promocionar sus productos, siendo este porcentaje 39.16% en las grandes y medianas empresas. En el caso de las pequeñas y micro empresas llega al 44.9% (“INEI: 3 de cada 10 empresas peruanas,” 2016).

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es el cimiento de la instrucción Inca por el legado histórico en templos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuaman u Ollantaytambo (Dirección Regional de Cultura del Cusco, 2005). Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros lugares; como los legados: almanaque cósmico más grande del planeta en las llanuras de Nazca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años, acrópolis como la de Caral en la orilla y Kuélap en la Selva, que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural (Ministerio de Cultura, 2011).

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (Constitución Política del Perú, 1993). Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el

territorio de la república está integrado por regiones, regiones y distritos en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 regiones, una Provincia constitucional, 195 Provincias y 1,638 distritos (Congreso de la República, 1993). Actualmente, el Estado peruano no satisface las necesidades de un porcentaje importante de la población, ni los bienes ni servicios básicos que debería cubrir, tales como: educación y salud. En relación con los poderes del Estado, el Congreso de la República es la institución que goza de la más baja confiabilidad con resultados menos del 10% en el 2004 y 2008 y el Poder Judicial con el 14.2% (CEPLAN, 2011).

Asimismo, la división de poderes es de dos tipos: (a) horizontal, en el que se establecen tres poderes que se controlan entre sí; y (b) vertical, donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno central, regional y municipal; según el material de trabajo, Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas (Idea & Transparencia, 2008). En la siguiente Figura 12, se puede apreciar la organización del Estado.

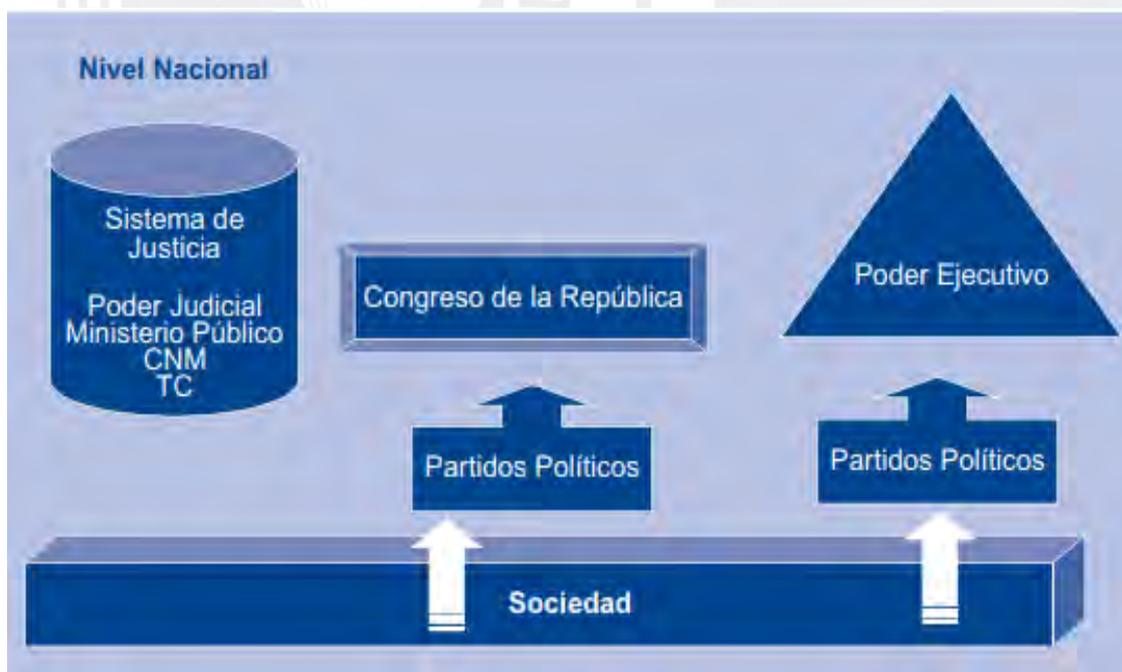


Figura 12. Organización del Estado Peruano

Tomado de Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas” (Idea & Transparencia, 2008).

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza consolidando una zona de paz latinoamericana y se contribuye a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. En todo el mundo, los distintos sectores industriales y comerciales han variado elocuentemente, y fruto de la globalización, se ha formado una marca con efecto cadena a nivel mundial. En la coyuntura de esta iniciación de mercado, la tecnología ha evolucionado optimando precisamente el comercio, los servicios y la industria; estos se desenvuelven ayudando la producción en todas las naciones. Como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013), el Perú está avalando su internacionalización por medio de diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de Estados Unidos, China, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur [MERCOSUR] con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay enviando mercancías de aptitud e promoviendo su patrimonio cultural (“Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías, 2016). El Banco Mundial (2014) clasificó al Perú en el puesto número dos del ranking para invertir en Sudamérica considerando factores como: (a) comenzar con un negocio, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de préstamos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas

minoritarios, (i) cumplimientos de contratos y (j) resolución de insolvencia (“El Perú sube al lugar 35 en el Doing Business,” 2014).

Lazos pasados y presentes. Las costumbres van cambiando con el paso del tiempo, la cultura peruana proviene de una raza española que trasladó su propia cultura e idioma, dominio que sobresaltó en cuantioso el progreso de la cultura inca, pero que, desarrollándose en conjunto, le incorporó una escritura que nunca tuvo, lo que ayudó a un perfeccionamiento hispano (Maynez & Reinoso, 2009). En este momento, la cultura inca es apreciada y reconocida a nivel universal, la etnia ha sido de cuantioso interés y esto se ha visto irradiado por el aumento de viajeros en el Perú, que ha sido registrado como un país con una de las nuevas siete maravillas del globo, Machu Picchu. El Perú cuenta con enlaces antiguos como el que mantiene con España, además con países con los que ha mantenido conflictos más recientes como Chile y Ecuador. Dada la migración exterior importante, el Perú cuenta con lazos entre Estados Unidos y Europa principalmente (Vitale, 1997).

Contra balance de los intereses. En estos días, no existen controversias limítrofes. La última controversia pendiente fue la demarcación de los límites marítimos con el hermano país de Chile la misma que fue resuelta en enero 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya. Hay algunos intereses comunes con los países vecinos. El conflicto con Chile por el uso del nombre del Pisco. La selva en la zona fronteriza compartida con Brasil.

Conservación de los enemigos. Mantener enemigos es innecesario, pero convertir al enemigo en un aliado es estratégico, ya que conservar enemigos puede desestabilizar al Estado. De los problemas bélicos, actualmente se está combatiendo por la persuasión de las inversiones y por conquistar mercado mundial. En ese plano, Chile simboliza el primordial país competitivo en el plano comercial. Hoy, Perú y Chile se localizan conteniendo en brindar la superior salida hacia el Océano Pacífico a Brasil, en su indagación por alcanzar al

mercado asiático. Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, hoy en día se maneja la posibilidad de desarrollar una integración energética con el país vecino Chile.

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Picota

La Provincia tiene 36 centros poblados definidos como caseríos, 10 tienen la categoría de pueblo y una tiene la categoría de villa, que es Picota, capital de la Provincia. Respecto a un análisis de acuerdo a la cifra poblacional de los centros poblados con más de 151 habitantes recogida en el año 2004, sólo 33 centros poblados deben tener la categoría de caserío, se mantienen los 10 centros poblados definidos como pueblo, y deberían existir cuatro centros poblados categorizados como villa, incluida Picota (Pucacaca, San Cristóbal de Sisa y Shamboyacu). El análisis indica que el Perú tiene potenciales nacionales que no están llegando a influir en la Provincia de Picota, sus centros poblados no cuentan con la tecnología que si prevalece en las principales capitales regionales del país (Gobierno regional de San Martín, 2009).

3.2 Análisis Competitivo del País

Con la finalidad de realizar el examen competitivo de la Provincia de Picota se tiene que tomar en cuenta el diamante de la competitividad de las naciones desarrollado por Porter (2009). En el mismo diamante se analiza los cuatro factores que se tiene tanto a nivel nacional como regional y que pueden generar ventajas para competir. En donde las competencias del país influyen como Provincia de la región San Martín está siendo contemplada o no.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Banco Mundial (2014) ubicó al Perú en el puesto 35 de 189 países en los cuales existe un mejor clima para los negocios. Este puesto ubica al Perú en el segundo país más atractivo en Latinoamérica luego de Colombia. (“El Perú sube al lugar 35 en el Doing

Business,” 2014). Lo que se manifiesta en este tipo de análisis es evaluar la capacidad que tiene el gobierno para emitir leyes que faciliten la interacción en el mercado sin la necesidad de obstaculizar las inversiones privadas. De acuerdo a lo manifestado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, contando con acuerdos comerciales firmados con economías importantes como lo son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea. Por otro lado, cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional siendo los países favorecidos: Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal (Proinversión, 2015).

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, 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 los de otras naciones sobre el contexto económico mundial. Asimismo, según el reporte del *BBVA Research*, 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 sobre un producto. Se prevé que la actividad global del país será de 4.8% en el año 2015 (BBVA Research, 2015). 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.

Como se muestra en la siguiente Tabla 14, las exportaciones a Julio del 2017 se han mantenido estable en los últimos semestres mientras que la importación ha mostrado una disminución en la variación real y nominal. La exportación de los productos tradicionales disminuyó en 16.1% debido a menores embarques de productos mineros, agrícola, petróleo y

gas natural; mientras que la exportación de productos no tradicionales aumentó en 11.7% impulsado por el sector agropecuario, pesquero, metalmecánico y textil.

Los principales destinos de las exportaciones tradicionales son China, Estados Unidos, Brasil, Japón, Corea del Sur, España y Canadá, y en las exportaciones no tradicionales registraron mayor participación Estados Unidos, Países Bajos, España, Chile, Ecuador, China y Colombia.

Tabla 14

Exportaciones e Importaciones: FOB Julio 2017

Concepto	Real 1/			Nominal			Precios FOB	
	Jul. 17 / Jul.16	Ene-Jul. 17 / Ene-Jul. 16	Ago.16-Jul.17 / Ago.15-Jul.16	Jul. 17 / Jul.16	Ene-Jul. 17 / Ene-Jul. 16	Ago.16-Jul.17 / Ago.15-Jul.16	Jul. 17 / Jul.16	Ene-Jul. 17 / Ene-Jul. 16
Exportación	-10.3	14.3	14.1	0.7	24.3	20.8	12.3	8.7
I Productos tradicionales	-16.1	14.1	15.3	-2.1	30.8	26.8	16.7	14.5
II Productos no tradicionales	11.7	15.0	10.6	8.5	9.4	7.6	-2.8	-4.9
Importación (Uso y destino)	10.5	8.4	6.8	14.6	9.6	6.1	3.7	1.2
I Bienes de Consumo	5.3	9.3	7.2	15.4	9.5	5.8	9.6	0.1
II Materias Primas y Productos Intermedios	5.7	14.1	12.6	8.9	19.1	13.9	3.0	4.4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	22.7	-0.7	-1.7	22.3	-2.4	-3.4	-0.3	-1.7

Nota. Tomado de Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Julio 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Una de las variables utilizadas en el análisis de diamante, la cual delimita la ventaja competitiva de una nación, hace referencia a aspectos del entorno de los países y por otro lado las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. De esta forma, Porter (1990) desglosó esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa. Los objetivos y metas que la Provincia de Picota pretende alcanzar dependerán en gran medida al

país de origen de esta región, pues existe una fuerte influencia de la estructura del país, como la existencia de clústeres y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés que termina afectando la estrategia de las empresas. La población se dedica principalmente a la actividad agropecuaria; las actividades de transformación y de servicios son de mucha importancia en la capital provincial (Tarapoto), pues su economía se mueve en base a los servicios. Los principales cultivos son cálidos: maíz, yuca, plátano, caña de azúcar, café, té, coca y cítricos. Se encuentra bien comunicada por carretera respecto del pasillo del Huallaga (Picota y Pachiza) y su continuación hasta Yurimaguas, y con la capital de Provincia Lamas y la capital departamental Moyobamba.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en su mayoría están conformadas por materias primas, sin embargo en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose, es así que gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio los principales países destino son: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016b). Asimismo, se cuenta con diversos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que impulsan las exportaciones, un ejemplo claro es el acuerdo comercial de la Alianza del Pacífico y que debe aprovecharse al máximo, de acuerdo al Doing Business 2015 del Banco Mundial, en América Latina y el Caribe los países miembros de la Alianza del Pacífico ocupan los primeros lugares en el ranking de facilidad para hacer negocios: Colombia (1º), Perú (2º), México (3º) y Chile (4º). El Producto Interno Bruto (PIB) de los países de la Alianza del Pacífico reúne el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. Los países de la Alianza del Pacífico suman aproximadamente el 50% del comercio exterior de América Latina. Asimismo, representan el 47% del total de flujos de Inversión extranjera Directa de América Latina y el Caribe.

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Picota

Los sectores, agropecuario y de turismo juegan un rol importante en la economía y desarrollo nacional. Es en estos, sectores y aprovechando su alta demanda hoy en día por el mercado local y extranjero, es que el gobierno regional y central debe trabajar de manera conjunta para buscar una herramienta que permita el desarrollo del nivel de vida de los pobladores de la Provincia de Picota.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúan los factores externos claves de la Provincia de Picota, con un enfoque integral y sistemático, realizando un “análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111). Donde se podrá concluir en base en este análisis un listado de: (a) Las oportunidades que debe aprovechar la Provincia de Picota, (b) Las amenazas que deberá franquear o evitar, así como un listado de los (c) Factores Claves que se debe considerar para que la Provincia tenga éxito.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. “Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con los propósitos de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados” (D'Alessio, 2015, p. 114).

Perú es un Estado de carácter democrático. El régimen peruano se organiza como el comienzo de apartamiento de tres dominios autónomos e independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo o Congreso Nacional (unicameral); y el Poder Judicial. En los últimos años, ha experimentado un proceso de desarrollo socioeconómico importante, siendo considerado como uno de los principales mercados emergentes de la región, y cuenta con una estabilidad económica sustentada en los

números de crecimiento anual de los últimos 15 años que en promedio está por encima del 5% de su PBI. Es por ello que el país viene siendo un destino atractivo para la inversión extranjera. Sin embargo, existe un gran problema de confianza que obstaculiza esta sostenibilidad, que vienen de las debilidades históricas y estructurales de su sistema de gobernabilidad, los cuales no han logrado mitigar la corrupción, inseguridad ciudadana, delincuencia, tráfico de drogas, lavado de activos, pobreza, entre otros (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Una de las dificultades más significativas que afronta el Perú es la corrupción, la cual ha significado un obstáculo casi imposible de resolver debido a su consistencia en las últimas décadas. Su costo inmaterial entre los ciudadanos, es la pérdida absoluta de confianza en las autoridades y su costo material se puede medir en un porcentaje del PBI, en cantidades líquidas, en cifras per cápita e incluso en relación con la pérdida de infraestructura, servicios básicos, pobreza e inequidad, actualmente significa un equivalente a 39 mil sueldos mínimos en un año; dinero con el que podrían, tranquilamente, solucionarse muchos problemas que tienen muchos peruanos a diario. Sin embargo, la corrupción estatal invade la política peruana desde hace varias décadas, Al 31 de diciembre de 2016, los gobiernos regionales acumulaban 3349 casos de corrupción en investigación en el Ministerio Público y procesos en el Poder Judicial. A dicha cifra hecha pública en un reciente informe de la Defensoría del Pueblo, se pueden sumar muchos otros juicios (“Más de 3 mil casos de corrupción,” 2017).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Hace cinco años el Perú crecía a un promedio de 6%, sin embargo, en el 2014 tocó un piso de 2.4% y a partir de ahí la economía se ha estabilizado. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú creció 5.3% en promedio entre el 2001 y el 2015; más que Colombia y Chile y casi el doble que Brasil (“¿Cómo se encuentra la economía peruana?,” 2016). El Perú está entre los países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina

al 2021; durante el periodo entre 2016 y 2021; el Perú registrara en promedio una inflación de 2.6% y un crecimiento económico de alrededor de 3.7%, la cuarta y séptima mejor cifra en la región (“Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico,” 2016). Estas fortalezas financieras y económicas del Perú son propicias para que una Provincia pobre como Picota tenga oportunidad de crecimiento y apoyo financiero por parte del Gobierno Central para impulsar sus actividades comerciales como lo son la agricultura, la ganadería y la piscicultura de la Provincia, asimismo el crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico y gastronómico del Perú, lo potencializa como un destino turístico, es por ello que es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos del mundo.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, junto con los representantes de la Unión Europea, desarrollaron en el 2014 una dinámica intensa para entablar relaciones con las Provincias, las cuales incluyen seminarios, capacitación, proyectos de cooperación, que han permitido fortalecer capacidad de las regiones, en el 2013 las principales regiones exportadoras fueron San Martín con envíos por US\$ 20 millones (cacao), seguido de Tumbes con US\$ 38 millones (langostinos) y Lambayeque con US\$ 72 millones (uva, palta y maracuyá) (“Exportación No Tradicional peruana,” 2014). Es por ello que existen oportunidades de exportación a Europa de producción agrícola de Picota de su maíz, del plátano, la caña de azúcar, la yuca, el cacao y el frijol.

Sin embargo, la repartición de las recaudaciones por el canon minero no es equitativa en todas las partes de país, un estudio difundido por el Ministerio de Economía y Finanzas reveló que los gobiernos regionales de cuatro de 25 regiones en el país recibieron menos de S/ 1 per cápita por canon y regalías durante 2013 (ver Tabla 15). Son los casos de Amazonas (S/ 0.10), Huánuco (S/ 0.60), Lambayeque (S/ 0.10) y San Martín (S/ 0.20), según el Informe sobre disparidades resultado de la distribución del canon y regalías, elaborado por la Comisión Multisectorial en Materia de Descentralización Fiscal (MEF, 2013).

Tabla 15

Índices de Distribución del Canon Minero del 2015

Gobiernos Locales de la Provincia de Picota, San Martín	Índice
Picota	0.0000018575
Buenos Aires	0.0000012196
Caspisapa	0.0000007268
Pilluana	0.0000002517
Pucacaca	0.0000008350
San Cristóbal	0.0000005178
San Hilarion	0.0000019781
Shamboycu	0.0000044650
Tingo De Ponasa	0.0000017995
Tres Unidos	0.0000015010
Total	0.0000151520

Nota. Tomado de “Índices de Distribución del Canon Minero proveniente del Impuesto a la Renta correspondiente al Ejercicio Fiscal 2015,” por MEF, 2016. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/14496-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1195/file>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a internet en el país, han ayudado al acercamiento de las empresas y las personas naturales al comercio electrónico y al desarrollo de este en el Perú. En el año 2014, según el Instituto Nacional de Estadística (INEI) 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por Internet y 7 de cada 100 vendieron sus productos por este medio. De las medianas y grandes empresas el 24.7% efectuó la compra de insumos por esta modalidad, mientras que las pequeñas y microempresas solo el 14.2% y el 12.5% respectivamente (“INEI: 3 de cada 10 empresas peruanas,” 2016).

En lo que respecta al escenario social, el gobierno ha seguido construyendo programas más que políticas sociales, queriendo con paliativos dar respuesta a temas y problemas de larga data; como, por ejemplo, el retroceso de lo poco logrado en materia ambiental en años anteriores. Con ello pone no solo en riesgo la sustentabilidad en la explotación de los recursos, sino, lo que es peor, pone en tela de juicio la vida, salud y la prevalencia del ecosistema de importantes porciones del territorio; y con él la cultura, historia y hábitat

construidos por mujeres y hombres propios de las comunidades, para muchas de las cuales la “riqueza” podría ser más bien una fatalidad (Rizo, 2015).

Los impactos ambientales producidos en la Provincia de Picota por el uso y ocupación del territorio pueden agruparse en cinco grandes impactos, de los que podrían desprenderse algunos más. Sin embargo, la condición más importante es la identificación del proceso mayor, proceso conocido como migración. La migración se define como el proceso de traslado o desplazamiento del lugar de origen hacia otro que brinde mejores condiciones para satisfacer las necesidades básicas o secundarias.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado favorablemente de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (CEPLAN, 2011). Según el INEI (2012) actualmente, 17.7% de los hogares del Perú cuentan con acceso a Internet y 36.4% de la población de seis y más años de edad hacen uso del Internet. A pesar del buen desempeño macroeconómico, al Perú aún le falta trabajar mucho los aspectos tecnológicos y científicos (“INEI: 17.7% de hogares tiene internet,” 2012).

De acuerdo con el World Economic Forum (2016), en su reporte de competitividad global 2015-2016, el Perú se ubicó en el puesto 113 referente al pilar de la innovación superado por países de la región como Chile y Colombia (World Economic Forum, 2016). Dadas estas condiciones, el gobierno central tiene en su cartera proyectos de inversión en infraestructura para los próximos cinco años, para el sector transporte, educación, y telecomunicaciones, como la construcción carretera San Fernando - Incahuasi - San Martín, la construcción del sistema irrigación Ponaza - distrito de Tingo de Ponaza - Provincia de

Picota - San Martín, y los demás proyectos de inversión detallados en el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La creación del Ministerio del Ambiente [MINAM], en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Amazonía peruana, como parte del gran complejo de la cordillera Andina Oriental, se ha definido como un territorio muy accidentado, predominando el paisaje montañoso.

En la región de San Martín se han determinado once actividades predominantes, siendo las más importantes la agricultura, la ganadería y la actividad forestal. En la Provincia de Picota existen diversidad de recursos que son aprovechados para las diferentes actividades, sin embargo, se han identificado distintos problemas ambientales asociados al manejo inadecuado de estos recursos. Estos problemas están relacionados con el cambio de uso de la tierra, repercutiendo en la sostenibilidad de las actividades, así como en los beneficios sociales y económicos que han transformado profundamente la oferta ambiental. La ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, deforestación en la Provincia de Picota y aledañas, la explotación indiscriminada y baja gobernabilidad, son parte de la problemática de la sostenibilidad peruana en sus fortalezas ecológicas de que debería mejorar.

La Provincia de Picota desde el punto de vista de los recursos naturales, se caracteriza por poseer ecosistemas especiales como el bosque seco tropical y los bosques húmedos en las partes más altas. En estos se pueden identificar aún especies importantes desde el punto de

vista forestal como la quinilla (*Amburana cearensis*), caoba (*Swietenia macrophylla* king), tornillo (*Cedrelinga catenaeformis*), moena (*Aniba amazónica* Meiz), estoraque (*Myroxylon* sp), entre otros.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la Provincia de Picota, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
1	Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional	0.08	3	0.24
2	Apertura a mercados internacionales, nuevos TLCs, acuerdos regionales	0.10	3	0.3
3	Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo	0.08	3	0.24
4	Reconocimiento de los productos peruanos en el mercado internacional	0.07	3	0.21
5	Estabilidad política y económica del Perú	0.09	2	0.18
6	Atractividad para inversión extranjera	0.1	2	0.2
7	Ubicación estratégica del Perú en la región	0.06	2	0.12
8	Crecimiento de la infraestructura vial e interconexiones con principales mercados nacionales y extranjeros	0.05	3	0.15
Subtotal		0.63		1.64
Amenazas				
1	Latente crisis económica mundial.	0.06	1	0.06
2	Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	0.06	3	0.18
3	Alta competitividad de otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación	0.07	2	0.14
4	Posibles conflictos sociales	0.08	1	0.08
5	Incremento de actividades criminales: delincuencia, narcotráfico, terrorismo	0.05	2	0.1
6	Proliferación de plagas y enfermedades en cultivos	0.05	2	0.1
Subtotal		0.37		0.66
Total		1.00		2.30

Nota: Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

3.5 La Provincia de Picota y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de Picota se distingue de acuerdo al tipo de proveedor de la Provincia, diferenciándose entre aquellos que proveen servicios de índole pública y privada. Se considera aquellos servicios públicos como: (a) la Policía Nacional del Perú, (b) Fiscalías, (b) postas de salud, (c) electricidad, (d) servicio de agua potable y alcantarillado; cuyo poder de negociación es alto ya que no existen sustitutos de tales servicios pudiendo únicamente ser proveídos por tales instituciones que en su mayor parte son subvencionadas por el Estado.

Los servicios de índole privado con los que se cuenta en el distrito, tienen un alto nivel de negociación, lo constituyen los brindados por: (a) los colegios, (b) restaurantes, (c) hoteles, su nivel de negociación es alto debido a que, por constituirse en el caso de servicios de personal, la mano de obra deficiente pudiendo de este modo no ser reemplazada o contratada en corto tiempo debido a la lejanía de la Provincia de las capitales amazónicas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La región San Martín está vinculada a espacios económicos y ciudades intermedias importantes, como Tarapoto, Moyabamba, Rioja, Yurimaguas y Juanjui, que se apoyan mediante la infraestructura y servicios básicos existentes, sobre sus recursos y potencialidades, y en la cuenca hidrográfica del río Huallaga. La Provincia de Picota está situada cerca de la ciudad de Tarapoto, configurando un desarrollo económico de mayores dimensiones y potencialidades, cuya articulación espacial está condicionada al impulso de dos importantes ejes de desarrollo económico intra e inter-regional. El eje Picota-Tarapoto, se vincula con el eje o Circuito Nor-Oriental Chiclayo-Tarapoto, a través de la carretera marginal. Este circuito es la tradicional vía de salida de productos hacia la costa norte del país, el cual se encuentra actualmente asfaltado. A través de éste circuito la región de San

Martín se integra con las regiones de Amazonas, Cajamarca y Lambayeque (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006)

El Eje Picota-Bellavista-Juanjui-Tocache-Huánuco-La Oroya-Lima es de vital importancia para el desarrollo agropecuario de la Provincia de Picota, pues permite la salida de productos hacia el principal mercado del país, que es Lima, y tener acceso directo al puerto de El Callao, para actividades de exportación. Dentro de este eje, el tramo carretero que requiere rehabilitación es el tramo Tarapoto-Picota-Bellavista-Cruce Ramal de Aspuzana (pasando Tocache y Nuevo Progreso), cuya extensión es de 353.7 Km (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La Provincia no cuenta con un sustituto como Provincia que la pueda reemplazar dentro o fuera de la región San Martín.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La Provincia de Picota tiene amenazas de las otras Provincias de la región San Martín, su reciente creación en 1984, delimita que en 33 años de creación aún no cuenta con una influyente comercialización ni una fuerte economía financiera, de igual manera, el 62.7% de las colocaciones de las instituciones financieras que operan en la región San Martín se localizan en la ciudad de Tarapoto, mientras que apenas el 37.3% restante se localiza en las ciudades de Moyobamba (18.7%), Juanjui (7%), Rioja (4.6%), Bellavista (4.6%), Nueva Cajamarca (1.4%) y Tocache (1%).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El aporte individual de San Martín a la formación del PBI nacional en el año 2005 es bastante reducido incluso comparado con los aportes de Arequipa (5.8%), La Libertad (4.7%), Piura (3.9%), Lima Provincias (3.8%), Junín (3.8%), Lambayeque (3.4%), Ancash

(3.4%), Cuzco (2.8%), Loreto (2.5%), Ica (2.5%) y Puno (2.4%). Ello demuestra las grandes diferencias interregionales en la aportación al PBI nacional, y el grado de concentración productiva que caracteriza al Perú, donde Lima aporta el 45% al PBI nacional en el año 2005.

Los flujos económicos en la Provincia de Picota son todavía reducidos debido al bajo nivel de actividad económica y a las precarias relaciones de intercambio que se establecen en cada uno de los distritos. En la Provincia de Picota, la única institución financiera que opera es el Banco de La Nación, y dentro de poco el Banco de Crédito; situación que no contribuye a la generación de mayores flujos económicos en la Provincia y en la capital provincial, dados las limitaciones de las facultades financieras de este Banco del Estado (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

3.6 La Provincia de Picota y sus Referentes

La Provincia de Picota pertenece a la micro-región conocida como la Zona del Huallaga Central, Bajo Mayo y Bajo Huallaga; que comprende las Provincias de Lamas, Mariscal Cáceres, Huallaga, El Dorado, San Martín, Picota y Bellavista. Esta zona concentra la mayor cantidad de productores y superficie agropecuaria de la región San Martín.

Considerando las características de Picota como su geografía, producción y expresiones culturales, se tiene como referentes principales a Yamoussoukro, capital de Costa de Marfil, con una superficie de 3,500 km², y es una de las provincias de Costa de Marfil con mayor producción de cacao, cuenta también con atractivos turísticos como el parque de Aboukouamékro, parque de la Marahoué, entre otros atractivos de la selva. Otra provincia referente es Manaos de Brasil, con un clima tropical amazónico, con calor constante, es una región con alto potencial en la producción de cacao y café, sus principales atractivos como Cruzamiento del Coronado, Millenium Center, Plaza Teatro Amazona, entre otros, como se muestra en la Tabla 17.

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

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, y presente algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2015). Se ha identificado que las Provincias de Moyobamba y Lamas son competencia directa de la Provincia de Picota, por lo que, la MPC ha sido elaborada en base a estas Provincias.

Para la elaboración de la MPC de la Provincia de Picota, se han identificado diez factores, los cuales son determinantes para el éxito de la Provincia. Entre los factores más importantes, se puede destacar: (1) Biodiversidad en la industria del turismo y agricultura; (2) Infraestructura de soporte al turismo como hospedajes, vías, centros de salud, restaurantes; (3) Mano de obra calificada y disponibilidad de personal técnico; (4) Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo agrícola del cacao, a los cuales se les ha considerado un peso superior que a los otros factores dada su relevancia. Respecto a los resultados de la matriz (MPC), la Provincia de Moyobamba es el que obtiene la mayor calificación con 2.50 y Lamas con 2.30; Picota obtiene una calificación de 2.38 ubicándolo en el medio de las Provincias competidoras y mostrando que debe mejorar en muchos aspectos si es que quiere lograr alcanzar la visión planeada y ser más competitiva en la región, como se muestra en la Tabla 17.

3.8 Conclusiones

El Perú ha venido teniendo buenos resultados económicos en los últimos años, si bien ha tenido una desaceleración, está por encima de sus países vecinos. El Perú está entre los países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina al 2021; durante el periodo entre 2016 y 2021; el Perú registrará en promedio una inflación de 2.6% y un crecimiento

económico de alrededor de 3.7% lo cual proyecta un escenario de oportunidades, donde Picota deberá aprovechar para poder desarrollarse dentro de este escenario.

Tabla 17

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

N°	Factores clave de éxito	Peso	Provincia de Picota		Provincia de Moyobamba		Provincia de Lamas	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Biodiversidad en la industria del turismo y agricultura.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Infraestructura de soporte al turismo como hospedajes, vías, centros de salud, restaurantes.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3	Mano de obra calificada y disponibilidad de personal técnico	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo agrícola del cacao	0.12	3	0.36	2	0.24	4	0.48
5	Ubicación estratégica y conectividad con aeropuertos y puertos fluviales	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6	Recursos hídricos para el soporte de la agricultura, consumo y turismo.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7	Servicios básicos de agua y saneamiento	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
8	Infraestructura para la agricultura, como canales de irrigación	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
9	Organización de asociaciones agrícolas y comunidades campesinas	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
10	Compromiso de autoridades para el desarrollo	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	Total	1.00		2.38		2.50		2.30

Nota. Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3= Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

Tabla 18

Matriz Perfil Referencial (MPR)

N°	Factores clave de éxito	Peso	Picota		Yamoussoukro (Costa de Marfil)		Manaos (Brasil)	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Biodiversidad en la industria del turismo y agricultura.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Infraestructura de soporte al turismo como hospedajes, vías, centros de salud, restaurantes.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
3	Mano de obra calificada y disponibilidad de personal técnico	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo agrícola del cacao	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5	Ubicación estratégica y conectividad con aeropuertos y puertos fluviales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6	Recursos hídricos para el soporte de la agricultura, consumo y turismo.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7	Servicios básicos de agua y saneamiento	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
8	Infraestructura para la agricultura, como canales de irrigación	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
9	Organización de asociaciones agrícolas y comunidades campesinas	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
10	Compromiso de autoridades para el desarrollo	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
	Total	1.00		2.38		4.00		4.00

Nota. Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3= Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

Capítulo IV: Evaluación Interna

De acuerdo a D'Alessio (2015), las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de Picota, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (OLP).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT de Picota considera el diagnóstico de los recursos que posee no sólo el alcance de la Municipalidad Provincial, sino también en el sector privado y social; entre ellas, organizaciones civiles, entidades del estado y diez gobiernos locales, entre otras. La evaluación interna comprende siete ámbitos funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la Provincia de Picota el planeamiento general está a cargo de los gobiernos locales y principalmente de la Municipalidad Provincial de Picota (en adelante MPP), en la cual la Gerencia Municipal es la responsable de la planeación a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo integral de la Picota, según indica el Manual de Organización y Funciones, la Oficina de Planificación y Racionalización, es la encargada de planificar, monitorear las metas establecidas a favor de la población de acuerdo a la normativa de los gobiernos regionales y legales (Municipalidad Provincial de Picota [MPP], 2012b).

Como se muestra en la Figura 13, el organigrama de la MPP, se cuenta con cuatro gerencias que son actualmente los pilares de la organización: (a) Gerencia de Administración

y Finanzas; (b) Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial; (c) Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local; y (d) Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos (Municipalidad Provincial de Picota [MPP], 2012b).

La ausencia de la Gerencia de Planificación y Gerencia de Turismo que estén especialmente dedicadas al planeamiento del desarrollo de la Provincia en infraestructura, aspectos socioeconómicos y de promoción del turismo respectivamente, se considera de necesidad a fin de desarrollar competente las actividades de desarrollo y turismo, sólo existe la Oficina de Planeamiento y Racionalización para temas internos del ente provincial, la cual se encarga de dar seguimiento a los objetivos de cada área funcional y es responsable de plantear, diseñar, desarrollar, ejecutar y evaluar los diferentes proyectos, programas y planes, así como de implementar los instrumentos estratégicos, normativos y operativos de la gestión municipal. La estructura organizativa de la MPP es reducida y básica en comparación con otras provincias de similar tamaño, lo cual puede tener como consecuencia una insuficiente calidad de atención a los diferentes estratos de la población (Municipalidad Provincial de Picota [MPP], 2012b).

Cabe señalar que de acuerdo a la Ordenanza Municipal de la Provincia de Picota N° 018-2013-A-MPP publicada en diciembre de 2013, la Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local tiene a su cargo la implementación del Plan de Ordenamiento Territorial (POT), que interactúa con la colaboración de las gerencias más representativas y oficinas de la Municipalidad. Dicho plan recoge los compromisos políticos y sociales, y principalmente sirve como herramienta de planeamiento y manejo territorial a fin de obtener el crecimiento sustentable en toda la extensión de la Picota (Ordenanza Municipal de la Provincia de Picota N° 018-2013-A-MPP).

Asimismo, la Municipalidad Provincial de Picota incluye como participantes ordinarios en los presupuestos participativos a las organizaciones civiles inscritas en el

Registro Único de Organizaciones Sociales (RUOS), como son: las municipalidades distritales, centros poblados, comunidades campesinas, gremios de trabajadores, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, entre otros. En el Plan de Desarrollo Concertado de la región San Martín especifica que, en un primer momento, se realiza un diagnóstico temático territorial, a fin de revisar prioridades, que luego se articulan en la elaboración del proceso participativo basado en resultados (Ordenanza Municipal N 005-2017-A-MPP, 2017).

La provincia de Picota, en lo que al ámbito político y social respecta, están pasando por una crisis de vulnerabilidad social. En referencia a lo político cabe señalar que hay una inestabilidad del empleado público local, esto debido a cambios de gobierno nacional regional y local, asimismo existe una pobre relación entre las autoridades locales y el gobierno, no priorizan la gestión de riesgos por lo que las estrategias políticas enfocadas a programas de atención de la niñez y el adolescente son pobres ocasionando un riesgo alto. Por otra parte a nivel institucional existe poca voluntad para trabajar en el ámbito de prevención, mostrando poco interés de coordinación interinstitucional, reflejando mucha burocracia producto de carencia de recursos para resolver los problemas de Picota, además no contempla en su presupuesto acciones que prevengan los desastres, carencia técnica para desarrollar una agricultura eficiente debido a la poca capacitación en cuanto a la conservación y tratamiento del suelo y agua, poniendo en riesgo la fertilidad de las mismas, omitiendo la normativa de ley que COFOPRI y el ministerio de agricultura dieron con respecto a tierras, (Comité de Defensa Civil Picota, 2008).

Entre las asociaciones más representativas en Picota, se encuentran la Asociación de Productores de Cacao de la Provincia de Picota, integrada por 342 productores considerando la producción de cacao de gran importancia y como alternativa no dependiente de la coca, iniciándose en una ardua labor en el Alto Huallaga. Actualmente, la producción del cacao

tiene una perspectiva promisoriosa y se muestra como el sustento principal de muchas familias establecidas en las zonas de ceja de selva (SIL San Martín Picota - IIAP, 2017), Asociación de Cacaoteros de Picota, Asociación Ideas Unidas, Asociación de Motocarristas Cívicos de Picota, Asociación de Productores Agropecuarios Defensores de la Ecología y Medio Ambiente, Asociación Bosques del Futuro Ojos de Agua, entre otros.

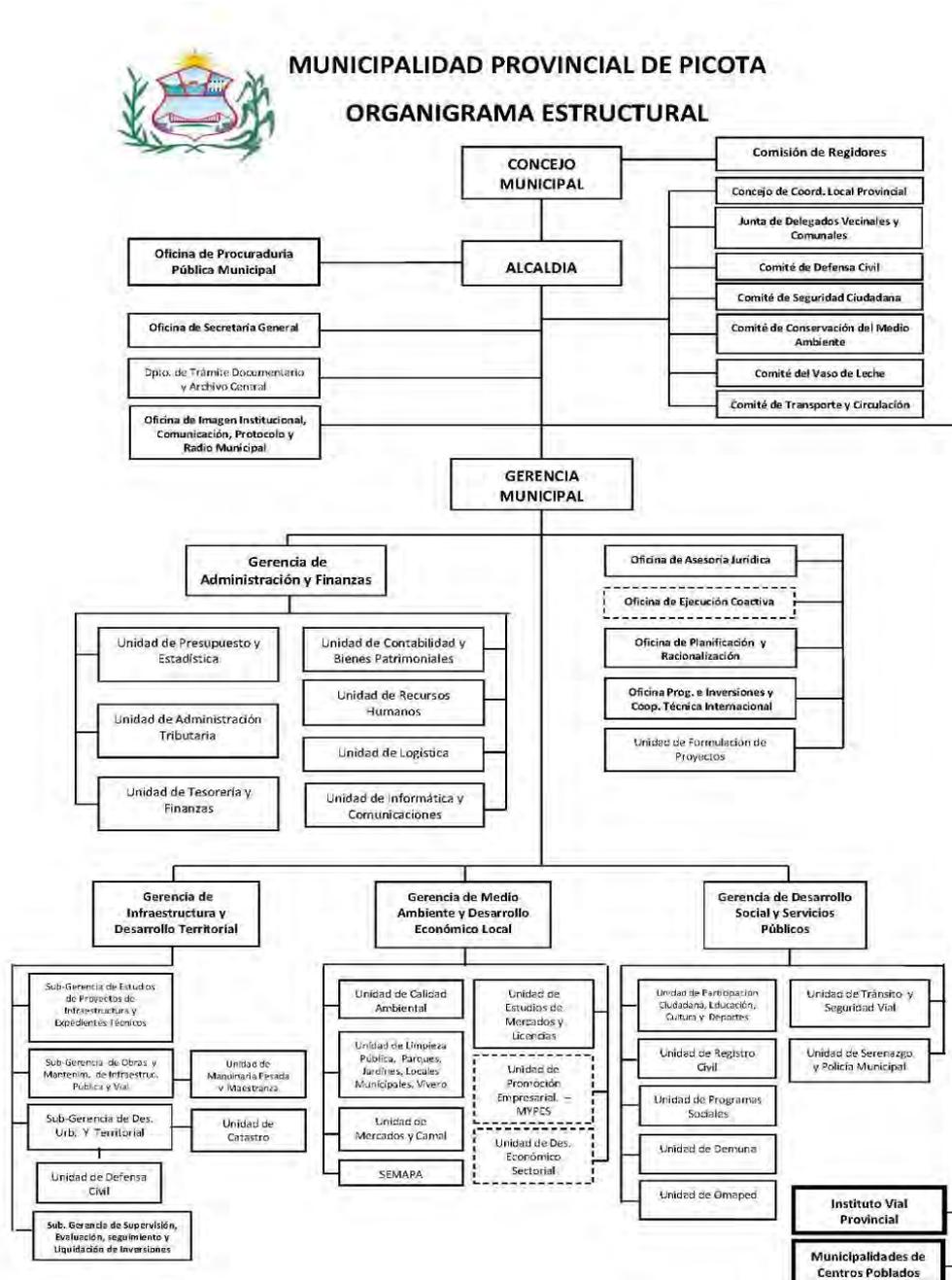


Figura 13. Organigrama de la municipalidad de Picota.

Tomado de "Organigrama," por la Municipalidad de Picota, 2017 Recuperado de <http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/instrumentos/organigrama.pdf>

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing y ventas de la provincia de Picota se enfocan principalmente en las actividades económicas agropecuarias y de turismo, las cuales se describen a continuación en las fases de producto, precio, plaza y promoción. La agricultura en la provincia de Picota es por secano; es decir, solo toma en cuenta el agua de lluvias, sin contar con sistemas tecnificados de riego. En ese sentido, los cultivos son de poca productividad, y es básicamente enfocada al intercambio de productos cultivados y consumo local. Respecto a la ganadería, a pesar de que existen vastas áreas de pastos, el progreso en este rubro es pobre y se desarrolla de manera rudimentaria, basándose solo en la crianza y engorde de aves, ganado porcino, ovino y vacuno. Es importante señalar que la actividad agrícola, dentro del sector agropecuario, solamente en el distrito de Picota donde está la capital de la provincia, representa el 96.5% del Valor Bruto de Producción (VBP), siendo el 3.5% restante correspondiente al rubro pecuario, como se muestra en la Tabla 19 (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2006).

Tabla 19

Valor Bruto de Producción [VBP] Agropecuario 2005 Picota (miles de soles)

Sector	VBP 2005*	%
Agrícola	8,336	96.5
Pecuario	302	3.5
Total	8,638	100

Nota. * Cifras Estimadas

Tomado de "Plan de Desarrollo Urbano Picota 2006- 2015," por Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2006, p.36. Recuperado de <http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/VRAE/PDU-PICOTA/PDU-PICOTA.pdf>

Producto. Picota se sustenta básicamente en productos agrícolas sin transformación, pues se cultivan en 48,857 hectáreas, representando el 23.70 % del territorio provincial. Los principales productos que se cultivan son: (a) arroz, con 107,721 toneladas por año; (b) maíz amarillo duro, con 32,538 toneladas por año; (c) cacao, 1,167 toneladas por año, y (d) café con 2,830 toneladas por año, como se muestra en la Tabla 20. Estos cuatro productos

representan el 85% de la producción bruta de la provincia. El 15% restante corresponde a otras áreas de cultivos comerciales, considerándose aquellos que se producen para el mercado externo a la Provincia tales como: arroz, maíz, café, cacao, papaya, soya, sorgo, coco, piñón y tabaco (Agencia de Desarrollo Económico Local - Picota, 2017).

De acuerdo a la evaluación realizada en treinta y cuatro centros poblados de la Provincia de Picota, se determinó, de acuerdo a su orden de importancia actual, ocho frentes representativos, con predominio del arroz, maíz, café, cacao, papaya, coco, soya, sorgo, piñón, tabaco, ganado y agricultura diversificada, en la que se encuentra el sembrío de plátano, piña, pastos y caña brava. Históricamente, los cultivos que marcaron el inicio del importante cambio socioeconómico en la Provincia fueron el arroz y el maíz, seguidos del café y cacao, que viene mostrando un incrementando permanente debido a la tendencia internacional del mercado, la calidad y certificación del producto, las características del café peruano son valorados en el mercado europeo sobre todo en Alemania; se ha convertido también en un modelo a ser aplicado en otros lugares puesto que sus inicios se fundamentan en la promoción como cultivo alternativo a los sembríos de hoja de coca, que en los años ochenta y noventa servían a la actividad ilegal del narcotráfico y terrorismo (Rodríguez, S. et al., 2015).

Tabla 20

Producción agrícola de la provincia de Picota

Descripción	Unidades	Producción (Ago 2016 – Ago 2017)	Precio por Tonelada S/
Arroz	Ton	107, 721	0.9 - 1.00
Maíz Amarillo Duro	Ton	32, 538	0.8 - 0.9
Cacao	Ton	1, 167	6.00 - 6.50
Café	Ton	2, 830	4.00 - 4.50

Nota. Producción agrícola de Picota en el presente año agrario. Agencia de Desarrollo Local (ADEL), de la Provincia de Picota (2017).

Dentro de la región San Martín, la provincia de Picota fue en el 2016, el cuarto productor en toneladas de productos principales como el cacao, café, arroz, frijol de grano seco, maíz amarillo duro, tomate y yuca, como se detallan en la Tabla 21, los principales productos en volumen fueron el maíz amarillo duro y el arroz con un 88% de la producción total de la provincia, como se muestra en la Figura 14 (Gobierno Regional San Martín, 2016).

Tabla 21

Producción de Productos Principales 2016 (Ton), Región San Martín (por provincia)

Producto	El Dorado	Lamas	M. Cáceres	Huallaga	San Martín	Tocache	Picota	Moyobamba	Rioja	Bellavista
Cacao	2,499	4,904	11,806	4,198	3,977	14,030	1,045	627	218	2,990
Café	2,376	11,398	2,916	6,018	5,228	10,276	2,909	22,661	9,901	8,869
Arroz	6,419	2,800	12,167	13,729	24,579	41,734	82,172	138,152	174,547	203,992
Frijol Gr. Seco	63	227	177	286	140	1,626	255	332	618	90
Maíz A. Duro	13,540	2,196	3,388	1,815	2,368	5,889	32,184	1,504	2,102	36,279
Tomate	0	10	0	0	121	0	917	400	0	5
Yuca	6,301	13,735	4,924	14,078	17,260	18,080	10,438	6,099	7,604	1,223
Total	31,198	35,269	35,378	40,124	53,673	91,635	129,920	169,775	194,989	253,447

Nota. Tomado de "Boletín Agrario Anual 2016, Gobierno Regional San Martín".

(<http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>)

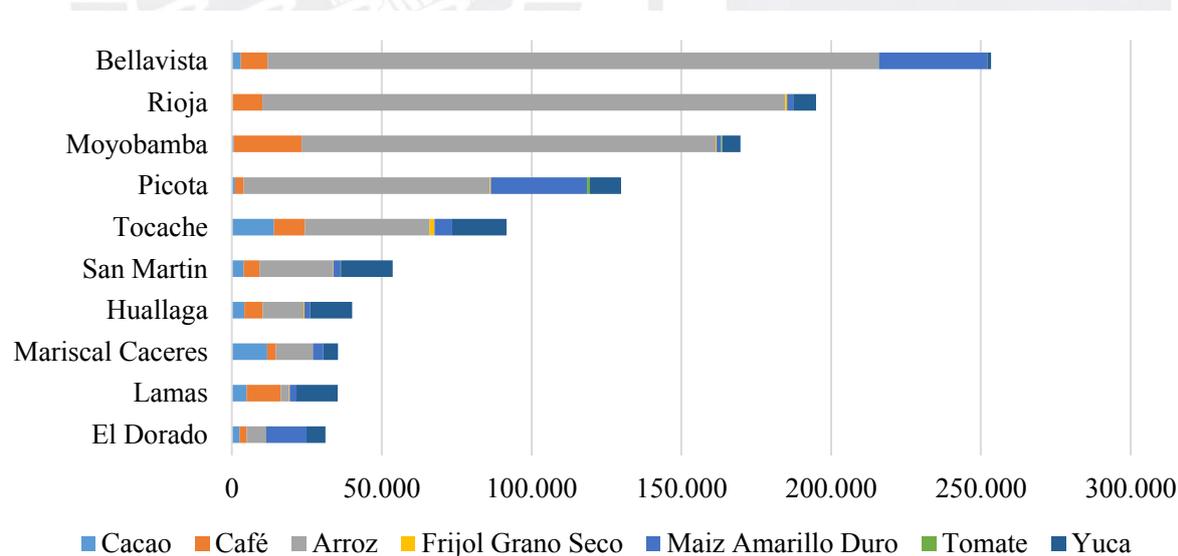


Figura 14. Producción de Productos Principales de San Martín por Provincias 2016. Tomado de: "Boletín Agrario Anual 2016, Gobierno Regional San Martín". Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>

Según la tendencia de producción en Picota, la producción de arroz es alto respecto al resto de productos, la provincia económicamente depende del arroz según los datos de la campaña agrícola 2015 y 2016, como se detallan en la Tabla 21. Este crecimiento se debe principalmente a la apertura de nuevas áreas bajo riego en las provincias y por el abastecimiento de recursos hídricos y el incremento de precios del arroz en cascara. Además de fortalecer el maíz están enfocados en aumentar la producción del cacao y café para diversificar su economía, aprovechando el incremento del precio del cacao en 7.2% por kilogramo, como se detallan en la Tabla 22.

La tendencia de la superficie sembrada y cosechada de la provincia de Picota es a la baja según los datos de la campaña agrícola 2015 y 2016, como se detallan en la Tabla 23, además se visualiza una reducción del 5% en ambos casos en dicho lapso interanual. Es por esto, que las selecciones de cultivos para siembra tienen que ser evaluados con criterios de eficiencia y rentabilidad a fin de maximizar el beneficio para la región.

Tabla 22

Estadística de Superficie Sembrada y Cosechada de Arroz a Nivel Provincia 2015 / 2016

Provincia	Superficie Sembrada (miles de ha)			Superficie Cosechada (miles de ha)		
	2015	2016	Var. (%)	2015	2016	Var. (%)
Bellavista	47.6	49.6	4	47.4	49.5	4
Picota	28.4	27.1	-5	28.2	26.9	-5
Rioja	22.3	26.6	19	22.6	26.5	17
Moyobamba	20.4	19.4	-5	20.0	18.8	-6
Tocache	9.7	13.0	34	9.6	11.4	19
El Dorado	8.8	8.3	-6	8.8	8.3	-6
San Martín	6.5	6.3	-3	6.8	6.0	-12
Huallaga	4.2	4.4	4	4.2	4.2	-2
Mariscal Cáceres	3.6	3.5	-5	3.6	3.8	6
Lamas	3.6	2.8	-22	3.3	2.7	-19

Nota. Tomado de "Boletín Agrario Anual 2016, Gobierno Regional San Martín". Recuperado de <http://www.drasmam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>

Tabla 23

Estadística de Precios en Chacra (S/ x Kg), de Principales Cultivos de Picota

Cultivo	Precio Promedio en Chacra (S/ x Kg)		
	2015	2016	Var (%)
Cacao	6.7	7.2	7.2
Café	7.1	3.3	-53.7
Limón Sutil	0.8	1.1	37.7
Naranja	0.2	0.2	-3.3
Papaya	0.3	0.3	-1.6
Pasto Braquearia	0.1	0.1	13.8
Pasto Elefante	0.1	0.1	10.9
Plátano	0.7	0.7	0.7
Sacha Inchi	0	10.6	0.0

Nota. Tomado de "Boletín Agrario Anual 2016, Gobierno Regional San Martín". Recuperado de <http://www.drasm.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>

Por otro lado, entre los productos, el que más destaca por su valor comercial por hectárea cosechada es el cacao. Este fruto es un producto oriundo de Sudamérica, especialmente en las zonas selváticas. Es una especie que presenta numerosas bondades para la nutrición y salud humana, tiene propiedades antioxidantes, actúa como estimulante del sistema digestivo y nervioso, y ayuda al buen funcionamiento del sistema cardiovascular.

En los últimos 15 años se ha presentado un incremento de la producción del cacao en la región San Martín, las plantaciones se encuentran a lo largo de las laderas más bajas y en la base de los andes. En la actualidad San Martín representa el 45% de la producción nacional de cacao; luego del giro positivo del precio del cacao en el mercado internacional y el creciente reconocimiento a los productos peruanos es que se empezó a expandir dichos cultivos en la superficie agrícola, esto gracias a inversiones de empresas privadas y cooperativas de productores que además contribuyen con la mejora de la productividad, calidad y fomentan los materiales de siembra resistentes a enfermedades (Scott, 2016).

Asimismo, el café resulta un producto con mucho potencial en la región selvática. Se sabe que el café es un grano que fue descubierto en África hacia finales del siglo IX; luego se

difundió en otros continentes, llegando al último a América. El café cuenta con varias propiedades benéficas para el ser humano, muchos de los beneficios del café son gracias al contenido de la cafeína, así como sustancias bioactivas que ejercen efectos positivos en el organismo como mejorar el rendimiento físico, disminuye el riesgo de diabetes, ayuda a quemar grasas y tiene nutrientes esenciales como proteínas, grasas, potasio, magnesio, fósforo, calcio, hierro y zinc (Sánchez, 2015).

La Provincia de Picota muestra una interesante opción para explotar adecuadamente el turismo, por su privilegiada ubicación aledaña al río Huallaga y su flora hace posible la explotación hotelera y distintos tours turísticos y de aventura. En la actualidad carece de una importante infraestructura hotelera, sólo 20 entre hospedajes y hoteles (“Perutoptours”,2017); poca explotación turística y baja intervención de las autoridades de la Provincia para regular la oferta turística, así mismo no existe una comunicación eficiente para llegar al público objetivo tanto fuera y dentro del país, en plataformas del ministerio de comercio exterior y turismo, medios digitales con transmisión de contenidos con experiencia en la Provincia de Picota, además bajo trabajo con las agencias diversas de turismo y hotelería en el país.

Es relevante indicar que la Provincia de Picota tiene una diversidad de interesantes zonas turísticas, que se pueden clasificar como; manifestaciones culturales y sitios naturales identificando con 4 y 30 zonas que representan el 11.76% y 88.24% respectivamente, ver Tabla 24.

En cuanto a la evaluación del turismo está enfocado en función al “atractivo”, se ha determinado por el nivel de calidad en que se ubica, el rango varía entre “3” y “0”, donde tres es la calificación más alta y cero la más baja. Notándose que el 5% de los atractivos están en la jerarquía de “3”, el 46% en la jerarquía “2” y el 49% en la jerarquía “1”, por lo que significa potencial para el desarrollo de la Provincia de Picota (Saavedra, L., 2017).

Tabla 24

Oferta de Atractivos Turísticos de la Provincia de Picota

Categoría	Tipo	Sub tipo	Cantidad (und)	%
Sitios Naturales	Montaña	Cerro	3	8.82
	Curso de Agua	Río	4	11.76
	Caída de Agua	Catarata	2	5.88
		Cascada	12	35.29
	Cuerpo de Agua	Laguna	1	2.94
	Agua Mineral Medicinal	Aguas Termales	1	2.94
	Formación Geológica Interna	Cueva, Gruta	3	8.82
	Áreas Protegidas	Área de Conservación Municipal	1	2.94
		Mirador Natural	1	2.94
	Lugares Pintorescos	Bosque Natural	1	2.94
Otros	Mina de sal	1	2.94	
Sub Total			30	88.24
Manifestación Cultural	Museos y Otros	Museo	1	2.94
	Arquitectura y Espacios Urbanos	Puente	1	2.94
		Resto y Lugar Arqueológico	Lugar arqueológico	1
	Pueblos	Pueblo tradicional	1	2.94
Sub Total			4	11.76
Total			34	100

Fuente: Saavedra, L. (2017) Evaluación del Potencial Turístico, Provincia de Picota 2017.

Entre los atractivos turísticos más destacados de la provincia, resaltan:

(a) La Catarata del Chambira - Shamboyacu, ubicada en la comunidad nativa del mismo nombre, cuya caída de agua tiene 70 metros de altura. Se caracteriza por la fuerza y nubosidad del agua, donde en la temporada de invierno es la propicia para apreciar el cuerpo de la catarata en su verdadera magnitud. La presión de la caída del agua forma una poza de 12 metros, que sirve para los turistas como una piscina, este atractivo tiene una jerarquía de “2”, como se muestra en la Figura 15.



Figura 15. Cataras del Chambira Shamboyacu-Picota.
Recuperado de: <http://www.municipicota.gob.pe/attractivo.php>

(b) La Playa Puma Huasi, también llamada como la Playa de las Sirenas, ubicada en el caserío de San Juan Pumahuasi. Este balneario se encuentra a orillas del Río Huallaga y desde donde es factible ver el Puente de Picota. Éste paraje natural destaca por el hecho de ser ideal para practicar pesca artesanal o turística, así como un lugar propicio para practicar deportes acuáticos como el canotaje y motos acuáticas, éstas dos actividades no son explotadas en la actualidad, éste atractivo está considerado con una jerarquía de “0”, como se muestra en la Figura 16.

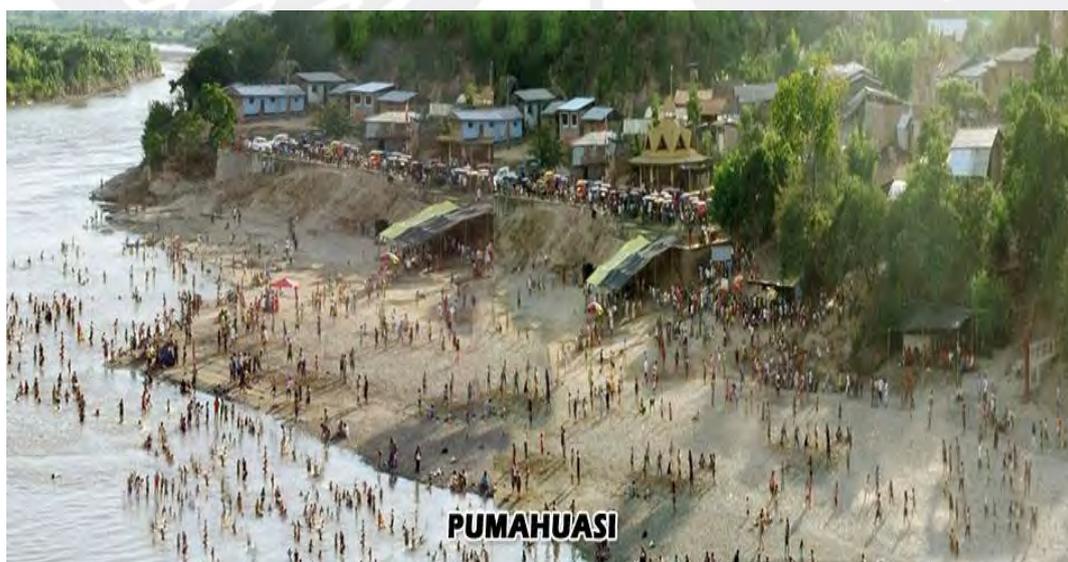


Figura 16. Playa Puma Huasi.
Recuperado de: <http://www.municipicota.gob.pe/attractivo.php>

(c) El Bosque de Futuro, localizado en el distrito de Pucacaca, es un lugar de conservación del ecosistema del bosque seco tropical. El concepto de este atractivo turístico consiste en la preservación de la belleza natural de los campos de forma que se asegure la calidad del agua y el mantenimiento de la biodiversidad a pesar del crecimiento industrial en las zonas urbanas. Cabe mencionar que el Bosque de Futuro se ha recuperado porque en el pasado existió tala indiscriminada, y especies como plantones y animales silvestres que abundaban en la zona estaban desapareciendo. Este bosque alberga especies como la caoba, el cedro, el tornillo, el ishpingo, la quinilla y la capirona; por ésta razón era explotado indiscriminadamente y se veía necesario frenar la explotación desmedida. Éste atractivo turístico está considerado una jerarquía de “1”, como se muestra en la Figura 17.



Figura 17. El Bosque de Futuro.

Recuperado de: <http://www.municipicota.gob.pe/attractivo.php>

(d) Las Minas de Sal de Pilluana, ubicada en la zona oeste de la provincia de Picota, tiene una altitud de 235 m.s.n.m. y separada solo 20 km de la localidad de Pilluana. A diferencia de las minas convencionales que son escasas, estas minas se encuentran en un terreno abrupto a orillas del río Huallaga, tiene la particularidad de presentar caños de agua que brotan de sus cerros. Se encuentra rodeada por el valle del Misquiyacu. La famosa explotación artesanal de sal o llamada "cachi" por sus pobladores del cual se elabora el

"cachimaso"(se utiliza para la realizar el tacacho), el atractivo es considerado con una jerarquía de “0”, como se muestra en la Figura 18.



Figura 18. Minas de Sal Pilluana.

Recuperado de: <http://www.municipicota.gob.pe/attractivo.php>

(e) Baños Termales de Paucaryacu; este lugar tiene un potencial turístico muy atractivo, se encuentra en la localidad de Alfonso Ugarte-Cuenca del Ponaza. Estos pozos son reconocidos y famosos porque tienen propiedades medicinales, de forma que la población acude a este recinto en forma masiva, personas de la tercera edad visitan éste atractivo por médica para la cura de artritis y otras dolencias. En total son tres baños termales sulfurados, salados y con temperaturas que oscilan entre los 25, 36 y 45 grados Celsius. Éste atractivo está considerado como una jerarquía de “0”, como se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Baños Termales de Paucaryacu.

Recuperado de: <http://www.municipicota.gob.pe/attractivo.php>

(f) El Mirador Puente Picota, con una longitud de 263.20 metros, soporta una carga máxima de 36 toneladas, sirve como un medio de integración de los valles de Ponaza, Misquiyacu, Sauce y el Biavo, éste atractivo turístico es ideal para deleitar a sus visitantes con una vista panorámica del Rio Huallaga y los bosques; además puede utilizarse para realizar el deporte de aventura *puenting*, lanzamientos de bañistas profesionales. El atractivo es calificado con una jerarquía de “0”, como se muestra en la Figura 20.



Figura 20. Mirador Puente Picota.

Recuperado de: Boletín San Martín N° 4, Un Paraíso por Conocer y Conservar, 2016.

(g) La Catarata de Shimbadillo, este atractivo presenta tres caídas de agua de alturas de 5, 6 y 10 metros respectivamente, rodeado de mucha vegetación, es por ello que es muy fastuoso y llamativo. Éste atractivo tiene una calificación de jerarquía “2”, como se muestra en la Figura 21.



Figura 21. Catarata de Shimbadillo, Distrito Tres Unidos.

Recuperado de: Boletín San Martín N° 4, Un Paraíso por Conocer y Conservar, 2016.

(h) Las Tres Cascadas del Sector Alto Perú, se encuentra ubicada antes de llegar a la Catarata de Shimbadillo, rodeada de mucha vegetación, cerca de ella se cultivan cacao, café y coca. Sus caídas de agua generan una piscina para que los turistas puedan bañarse y sentir las brisas, además es una zona muy privilegiada para tomarse fotos. Se encuentra considerada como una jerarquía “1”, como se muestra en la Figura 22.

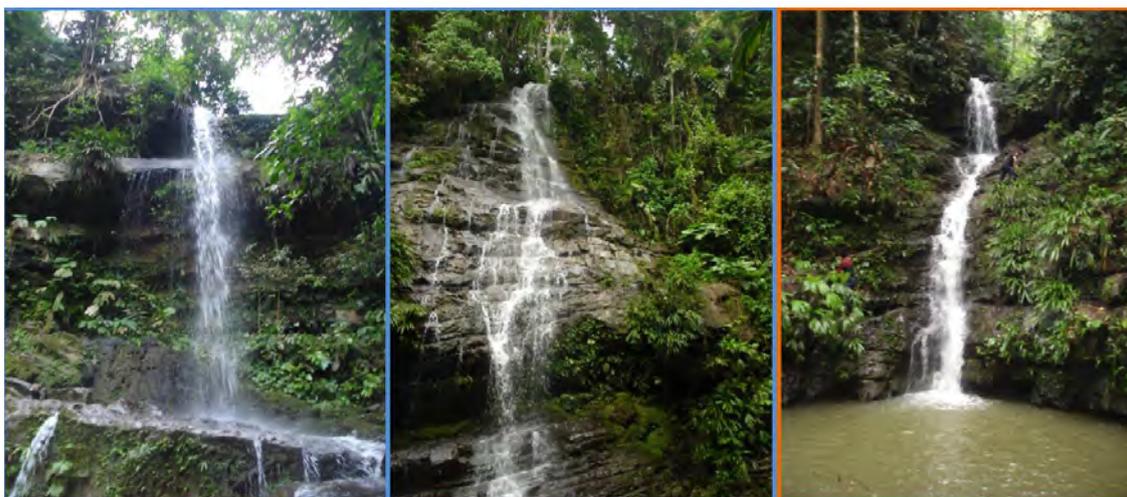


Figura 22. Las Tres Cascadas del Sector Alto Perú, Distrito Tres Unidos.
Recuperado de: Boletín San Martín N° 4, Un Paraíso por Conocer y Conservar, 2016.

Plaza. El café lidera en cifras de las exportaciones no tradicionales con un valor de US\$ 876 millones para el año 2016 (+23.5%); es exportado a los mercados de Estados Unidos (US\$ 217 millones), Alemania (US\$ 194 millones), Bélgica (US\$ 80 millones), Suecia (US\$ 40 millones) y Canadá (US\$ 35 millones), entre otros. (Promperú, 2016)

En Picota se produce café a granel por 2830 toneladas, se utiliza para satisfacer la demanda local y se vende a intermediarios en Tarapoto para su comercialización posterior (Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo económico local de la MPP, entrevista personal realizada 08 de setiembre 2017).

El cacao que exporta Perú es el 2% de las exportaciones mundiales y por un total de 59 mil toneladas para el 2015 y teniendo como principales destinos: Unión europea (58%), EE.UU. (26%), Turquía (6%), Malasia (4%), Canadá (3%), Rusia (3%). (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

En la provincia de Picota se produce 1,167 ton de cacao y es destinado casi en su totalidad para la comercialización hacia otros mercados por medio de intermediarios en Tarapoto; sólo el 2% es destinado a la planta procesadora de cacao Makao ubicada en el distrito de Pucacaca, en donde se fabrica pasta de cacao brindando éste producto con valor agregado para la industria nacional (Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo económico local de la MPP, entrevista personal realizada 08 de setiembre 2017).

Con respecto a la producción de pescado la Provincia de Picota, la provincia se encuentra en el quinto lugar del ranking de producción respecto a las demás provincias, el mismo que solo es utilizado para el abastecimiento local, esta actividad también es otra oportunidad de poder fortalecerla productivamente, la producción de pescado en la provincia de Picota se mantiene desde el año 1992 al 2009, como se aprecia en la Tabla 25, la producción por provincia en la región San Martín.

Tabla 25

Producción de Pescado de las Provincias de la Región San Martín 1992 – 2009.

Provincia	Año 1992			Año 2009		
	Nº Piscigranjas	Espejo de Agua (Ha)	Producción (ton)	Nº Piscigranjas	Espejo de Agua (Ha)	Producción (ton)
Rioja	1	1.0	4.0	108	55.2	80
Moyobamba	4	4.3	17.2	127	56.9	71
San Martín	12	20.2	80.8	355	176.4	216
El Dorado				34	8.9	5
Picota	1	4.5	11.3	121	48.8	12
Bellavista	2	2.9	7.3	103	26.5	20
M. Cáceres	1	0.6	1.5	58	20.7	8
Huallaga				30	12.1	8
Tocache	4	5.6	13.8	290	63.8	12
Total	25	39.2	135.8	1,226	469.2	432

Nota. Tomado de Gobierno Local de San Martín, 2011

Precio. La Provincia de Picota es principalmente agrícola, en la Tabla 26 se muestran los principales productos y su evolución de precios hasta el año 2007. La actividad agrícola se da por pequeños fundos de dos hectáreas en promedio, dado lo anterior existe la

oportunidad de generarse asociaciones entre agricultores y de esta forma poder concretar mejores precios en el mercado internacional, sobre todo para el caso del café. El precio del café en el mercado nacional presenta variaciones entre el costo del grano en picota que asciende a S/. 4.50 soles el kilogramo (ADEL, 2017) comparado con el precio por kilo FOB de exportación que asciende a S/. 13.00 soles el kilogramo (Info Región, 2011).

El precio del cacao en Picota es de S/. 6.50 soles el kilogramo, mientras que se cotiza en el mercado internacional entre US\$ 3,000 y US\$ 3,200 por tonelada; el precio del cacao peruano llega a duplicar el precio del cacao en el mercado internacional debido a su calidad (Diario Gestión, 2016).

Tabla 26

Precios en Chacra Promedio (Soles / Kilogramo)

Principales Cultivos	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Arroz Cáscara	0.45	0.47	0.87	0.49	0.48	0.70
Papaya	0.24	0.43	0.27	0.32	0.33	0.34
Piña	0.53	0.46	0.38	0.47	0.38	0.55
Plátano	0.27	2.24	0.28	0.26	0.26	0.36
Tomate	0.69	0.72	0.67	0.77	0.65	0.83
Frijol Grano Seco	2.48	2.35	2.62	2.88	2.93	2.92
Frijol Castilla	0.66	1.10	1.11	1.11	1.00	1.07
Yuca	0.22	0.22	0.23	0.23	0.23	0.26
Coco	0.15	0.16	0.13	0.13	0.14	0.14
Limón	0.52	0.46	0.41	0.42	0.34	0.46
Mandarina	0.29	0.31	0.27	0.30	0.29	0.31
Mango	0.25	0.19	0.24	0.29	0.26	0.25
Naranja	0.30	0.27	0.28	0.29	0.27	0.30
Palto	0.38	0.35	0.36	0.32	0.35	0.41
Uva	1.13	0.98	0.97	0.97	0.95	1.02
Algodón Rama	1.00	1.15	1.28	1.08	1.12	1.18
Cacao	3.45	4.11	3.41	3.86	3.84	5.73
Café	1.75	2.06	2.36	3.69	3.55	4.13
Maíz Amarillo Duro	0.40	0.37	0.44	0.39	0.44	0.54
Palma Aceitera	0.18	0.35	0.20	0.20	0.20	0.34
Pijuayo para palmito	0.51	0.43	0.42	0.47	0.39	0.40

Nota. Adaptado de OPI Regional, por INEI, 2008

Las ventas pecuarias representan solo el 3.5% de Valor Bruto de Producción de la provincia de Picota, equivalente a S/ 302,000, y están basadas en la crianza de ganado vacuno, porcino y aves, respectivamente (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015).

De las 92,397 unidades agropecuarias existentes en la región San Martín, Picota solo tiene 4,868 unidades representando el 5.2% del total de la región, donde la provincia de Moyobamba lidera el ranking con 16,500 unidades; por otro lado, en la región San Martín existen 108,301 parcelas, de las cuales 6,181 pertenecen a territorio picoteño, representando el 5.7% de la región, en la que la provincia de Moyobamba la lidera con 22,002 parcelas.

En las parcelas de Picota anualmente se producen 16,229 cabezas de ganado vacuno, representando el 7.3% de la región San Martín, siendo Lamas la provincia más productiva con 34,540 cabezas con el 15.5% de participación; además, en Picota se producen 839 cabezas de ganado ovino, 3,333 ganado porcino, y 19,242 pollos de engorde, representando el 11.9%, 6.4%, y 0.1% de la región respectivamente, siendo la provincia de Bellavista la que lidera la lista en ganado ovino y porcino con el 22.9% y 15.6% la participación regional respectivamente, mientras que la provincia de Moyobamba lidera la participación de producción regional de pollo de engorde con el 65.6%. La mayoría de los criadores de ganado vacuno (79.9 %) son pequeños y medianos productores, que concentran en un 86.7 % la propiedad de este ganado. La producción ganadera de la provincia de Picota sirve básicamente para abastecer el mercado interno de la provincia (Instituto Nacional de Estadística e Informática, IV Censo Nacional Agropecuario, 2012).

Promoción. La demanda de los productos agrícolas de san Martín, tanto tradicionales como no tradicionales sigue aumentando, es por ello que el estado regional incentiva la producción de estos cultivos, dentro del marco de desarrollo económico inclusivo, teniendo como objetivo que la oferta de productos sea organizada y así el bienestar alcance a todos (Ministerio de agricultura, 2009). El ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Promperú

incentivan los productos por medio de ferias internacionales en dónde participan países como EE.UU., Corea del Sur, Colombia y Chile; en estas ferias los principales productos demandados son Café, Cacao y Castaña. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El modelo productivo de Picota se enfoca en la agricultura y la ganadería. Picota se caracteriza por tener una agricultura de secano, siendo los principales cultivos como el maíz, el algodón, los frutales, el café, el cacao, el arroz, el plátano entre los productos agrícolas más importantes, de baja productividad dirigida al autoconsumo, y es carente de técnicas tradicionales, ausencia de inversión en riego, falta de incentivo de mercado y escaso grado o nulo de transformación industrial de los productos. Cabe señalar que las tierras agrícolas en Picota representan el 43.3% de la superficie total y las tierras no agrícolas el 56.7% restante (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015).

La provincia tiene dos vías de acceso principal: La vía Marginal Fernando Belaunde Terry, cuya longitud es de 60 Km, que une con Tarapoto. Además de otras vías de acceso que une los distritos de Picota, Shamboyacu y Tongo de Ponaza, con longitud de 40 km. Por otra parte, existe la carretera Picota-Pilluana y Tres Unidos con longitud de 50 km cuyo estado de conservación es regular, pero la más transitada es la carretera Fernando Belaunde Terry lo que facilita el transporte de los productos que se producen en la provincia como: agrícolas, ganadería y su comercialización a las zonas aledañas y la capital. Esto último garantiza el desarrollo de una agroindustria de exportación competitiva, además del desarrollo del turismo. (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015).

Con respecto al sector educación, la UGEL de Picota, cuenta con 16 centros educativos de nivel inicial, 27 centros educativos de nivel primaria y 06 centros educativos de nivel secundaria, todos de gestión estatal. La demanda supera a la capacidad instalada, por lo que existe déficit de aulas, y en consecuencia, se da el efecto de migración de estudiantes a

otras provincias en la búsqueda de acceso a la educación. Por otro lado, se registra un atraso escolar de 9.4% en primaria y 16.3% en secundaria (Ministerio de Educación, Presentación del Proceso Censal 2016 - San Martín).

Respecto al sector salud, la Provincia de Picota tiene 14 establecimientos de salud, un hospital de categoría rural, cuatro centros de salud y nueve postas médicas. Cabe señalar que el servicio no es el óptimo, a consecuencia de la falta de personal, equipamiento e infraestructura. La cobertura del servicio asistencial es regular, aunque no se enfoca en actividades de prevención de enfermedades o campañas de salud promocionales (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2016). Cabe recalcar que la Contraloría General de la República aprobó el financiamiento para mejorar los servicios de salud en la Provincia de Picota con el expediente N° 004-2015-GRSM/PEHCBM/DO/SCMP-ONG, con un monto de S/ 44'580,844.22, y cuyo estado se encuentra en ejecución (Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2017).

La Provincia de Picota cuenta con una insuficiente infraestructura bancaria, y es considerado un cuello de botella para los inversionistas. Con relación al resto de sectores pueden identificarse en la provincia actividades básicas de comercio local, algunos restaurantes y alojamientos; cuenta con un terminal rústico de transporte de pasajeros y de carga (Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo económico local de la MPP, entrevista personal realizada 08 de setiembre 2017).

El servicio de agua potable para el consumo humano es abastecido desde el río Huallaga mediante el uso de una planta de bombeo, a partir de la cual se deriva a una planta de tratamiento donde se purifica, sedimenta y clarifica, pasando finalmente a tres reservorios: el primero, de 300 m³ de capacidad, abastece a la capital, Picota; el segundo de 250 m³ abastece a los distritos de Caspizapa, Puerto Rico y San Hilarión; y el tercero de 150 m³ abastece a los distritos de Shamboyacu y Pucacaca. La disponibilidad del servicio es parcial,

en horas de la mañana y la tarde (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015). La cobertura del servicio de agua potable en el área urbana es del 92%, mientras que en el área rural llega solo al 58% (Plan Estratégico Institucional Región San Martín, 2017).

Asimismo, el sistema de alcantarillado se encuentra parcialmente colapsado por la presencia de tuberías deterioradas, las cuales tienen fugas que contaminan el río Huallaga. En ese sentido, los residuos sólidos no se depositados adecuadamente. Este problema, sumado a la carente cobertura del servicio de desagüe que en áreas urbanas llega al 61% y en rurales al 12%, genera un foco de contaminación ambiental que perjudica la salud humana. Es por ello que se requiere una mejor clasificación y depósito de dichos residuos (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 – 2015; Plan Estratégico Institucional Región San Martín, 2017).

La provincia de Picota no cuenta con un aeropuerto propio, y existe una dependencia del aeropuerto de Tarapoto, siendo esto de suma importancia para incentivar el turismo en la provincia. Picota, además, carece de infraestructura para incentivar el turismo propio en la localidad como: vías de acceso cercanas a los lugares de atracción, infraestructura hotelera, circuitos turísticos establecidos, restaurantes, farmacias y lugares de recreación, que son necesarios para crear un ambiente de seguridad y comodidad para los turistas, y en consecuencia esto mejoraría el crecimiento económico de la provincia. (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015).

Además de mencionar, la deficiencia de servicios de saneamiento, también existe la deforestación sin ningún control en los bosques en donde no se respeta la normativa medio ambiental. Existe desconocimiento de reporte de tiempos por el SENAMHI que ayudaría en la prevención de desastres y a tomar estrategias para el cultivo, informándose sobre los fenómenos que ocasiona pérdidas económicas, como el fenómeno de El Niño y La Niña (Comité de Defensa Civil – Picota, 2008).

La provincia no cuenta con un plan de defensa civil ante emergencias, se reúnen cuando sucede la emergencia, actuando de manera reactiva y no preventiva, además existen jóvenes con ganas de aportar, pero falta el liderazgo de las autoridades con planes operacionales que ayude a la prevención y no ser vulnerables a los desastres. Es por ello que el Centro de Operaciones de Emergencia (COEP) de la localidad debe liderar en conjunto con sus integrantes para empoderarse teniendo la autoridad y actitud para que Picota pueda afrontar de manera organizada los desastres (Comité de Defensa Civil – Picota, 2008).

La operación planificada y bien estructurada, obtendrá un control sobre las viviendas que por producto de una inundación colapsen, además de cuidar las zonas de cultivos a orillas del río Huallaga. Permitiría organizar un programa educativo para los escolares por medio de capacitaciones a los profesores, alumnos, técnicos; con ello se estaría consiguiendo una educación de prevención que es necesario y clave integrar a la curricular educativa. Otro foco es la participación de la ciudadanía de forma masiva en conjunto con las autoridades de defensa civil formando comités vecinales urbanos y rurales; de esta manera se logrará masificar como cultura y educación sobre prevención y sobre todo actuar de manera responsable para prevenir un desastre. Por ultimo realizar planes de control y capacitación mediante simulacros periódicos a todo nivel de la población, (Comité de Defensa Civil – Picota, 2008).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Picota, como gobierno provincial cuenta con un Presupuesto Institucional Asignado (PIA), el cual en el 2016 fue modificado en 400% según las necesidades y requerimiento solicitados en promedio en toda la provincia, alcanzando 77% de devengado. Los distritos con mayor participación en el presupuesto institucional son los distritos de Picota, Shamboyacu, Tingo de Ponasa, San Hilarión y Tres Unidos.

De acuerdo con el Portal de Perú (2017), la provincia de Picota cuenta con una agencia de Banco de la Nación y una de Agrobanco; un agente del BBVA Banco Continental, un agente del Banco de Crédito del Perú y dos agentes del Banco Financiero.

En lo que respecta a los ingresos recaudados por SUNAT en la región de San Martín, se puede apreciar que no son cifras muy altas, pero presentan crecimiento sostenido en los últimos diez años. En el año 2006 se recaudó S/. 50,197 mientras que en el año 2016 ésta cifra se incrementó a S/.199, 938 (+298%). Es importante acotar que el impuesto más representativo para la región de San Martín es el impuesto a la renta y no el impuesto a la producción y consumo como sucede a nivel nacional, donde el IGV es el de mayor relevancia (Sunat, 2017).

Tabla 27

Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado de Picota 2016

Municipalidad	PIA	PIM	Devengado	Avance %
220701-301740: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PICOTA	4'987,774	15'368,991	10'220,206	66.5
220702-301741: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BUENOS AIRES	866,137	9'613,633	7,'857,628	81.7
220703-301742: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CASPISAPA	460,059	923,464	607,026	65.7
220704-301743: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PILLUANA	414,018	592,874	525,413	88.6
220705-301744: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUCACACA	627,065	1'679,603	1'419,390	84.5
220706-301745: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN CRISTOBAL	438,807	6'269,682	4'798,745	76.5
220707-301746: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN HILARION	1'239,735	4'355,303	3'803,891	87.3
220708-301747: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHAMBOYACU	2'655,655	13'031,033	9'497,723	72.9
220709-301748: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TINGO DE PONASA	1'246,763	7'049,853	6'348,440	90.1
220710-301749: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TRES UNIDOS	1'131,980	2'848,166	2'522,783	88.6
Provincia 2207: PICOTA	14'067,993	61'732,602	47'601,245	77.00

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

De acuerdo con el proceso de programación, formulación y aprobación del presupuesto institucional, la Municipalidad Provincial de Picota captó en el ejercicio fiscal del 2016 un monto de S/ 15'584,823.76 Soles. Dentro de este presupuesto, el monto de transferencias del FONCOMUN asciende a S/ 3'432,879.78 (“Aprueban índices de distribución del Fondo de Compensación Municipal para el año fiscal 2017”, El Peruano, 24 febrero 2017).

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Picota emite regularmente para cada ejercicio fiscal una ordenanza que “establece el beneficio de deducción dispuesto por la ley de promoción de la inversión en la Amazonía, según ley Nro. 27037”, estableciendo por ejemplo para el año 2017 un 3.5% en el beneficio de deducción aplicable al valor de los predios gravados con el impuesto predial e impuesto de alcabala, fomentando de esta forma la inversión privada. Los principales proyectos de inversión en la región van dirigidos al sector construcción, servicios y salud, teniendo como principal objetivo el mejoramiento de infraestructura vial, sistemas de riego y mejoras para el servicio de salud (MEF, 2016). En la Tabla 28 se visualiza algunos de los principales proyectos en la provincia de Picota, dentro de ellos el mejoramiento del malecón y mirador como unos de los principales destinos o puntos turísticos.

Tabla 28

Presupuestos de Proyectos de Inversión Pública en Picota

Línea de Inversión	Proyecto de Inversión Pública	Nº SNIP	Monto Viable (S/)	V. Ref. (S/)	Avance
Energía	Instalación de la Electrificación Rural de la Localidad de El Mirador, Distrito de Shamboyacu, Provincia de Picota, Región San Martín	216266	350,695	348,215	89%
Turismo	Creación del Mirador Turístico de Picota, Distrito de Picota, Provincia de Picota - San Martín	315647	1'640,008	1'640,008	100%
Transporte	Recuperación y Mejoramiento del Malecón Picota, Distrito de Picota, Provincia de Picota - San Martín	317694	1'199,220	1'199,220	95%
Comercio	Creación del Mercado Municipal de Picota, Provincia de Picota - San Martín	152805	5'587,904	5'407,903	100%

Nota. Tomado de “Expedientes Técnicos en evaluación,” por Región San Martín, 2014. Recuperado de <https://www.regionsanMartin.gob.pe/administracion/documentos.../documento1650.xls>

4.1.5 Recursos humanos (H)

En 2017, en la región San Martín el 65% de la población vive en el área urbana, mientras que el 35% restante lo hace en el área rural, con crecimiento promedio anual de 1.45%. De acuerdo a las proyecciones del INEI (2007), en el caso de la Provincia de Picota, la población proyectada para el 2017 es de 45,981 personas, con un crecimiento de 2% anual como se muestra en la Figura 23, compuestas por un 62% urbana y el 38% restante rural.

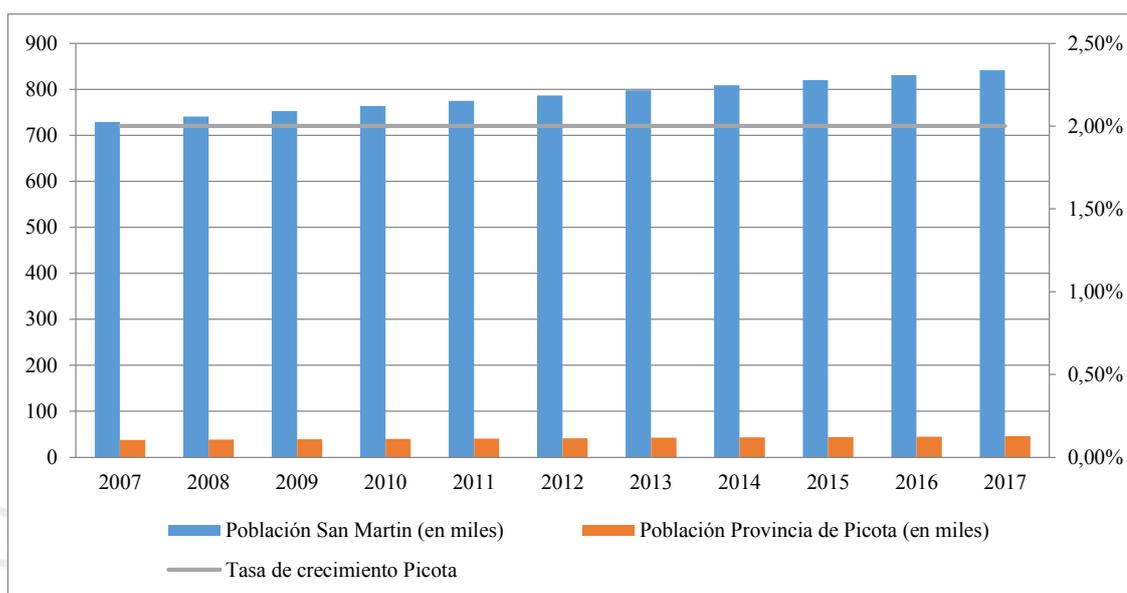


Figura 23. Población proyecta de Picota y tasa de crecimiento promedio anual. Adaptado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones: Población por provincia y densidad poblaciones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – (INEI), 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

En la provincia de Picota se ha registrado más del 67.2% de la población con edad para desempeñar una actividad económica, el cual es ligeramente inferior en proporción al total de la región San Martín, con 67.9%. Adicionalmente, es relevante mencionar que en el sector más productivo de la provincia que corresponde a la agricultura, ganadería y, pesca, éstos representan el 60.7% de la población económicamente activa. Asimismo, existe poca participación de la población económicamente activa en industrias de consumo, intermedios o

de capital, con un aporte del 4.6%, y en el rubro de restaurantes y hoteles, solo representan el 4.5% (Perfil Sociodemográfico de la Región San Martín, INEI, 2009).

De acuerdo al estudio de mercado “Market Report: Perú Población”, en Picota existen 45,100 habitantes, cifra que se encuentra conformada por 10,800 familias, esta cifra representa el 5.3% de la población en la región San Martín, y un 0.1% de la población nacional. La inmigración hacia la Provincia de Picota se ha incrementado en el año 1980 (17,090) y el año 2010 (248,935), con población proveniente de la sierra de las regiones de Cajamarca, Piura y Amazonas; esta característica ha motivado que se inicie un proceso de mestizaje con las poblaciones originarias de la región San Martín, teniendo como resultado que las prácticas, creencias y actividades tradicionales empiecen a desaparecer o se integren a las de los foráneos de manera, por lo general, poco intercultural, pero generando nuevos mercados de consumo en la Provincia de Picota (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2016).

Por el lado del analfabetismo, los índices en la Provincia de Picota están por debajo del promedio de la región San Martín, con una tasa de 4.6% en el caso del sexo masculino y 11.7% en el caso del sexo femenino, en la región San Martín los ratios son de 5.4% y 13.4% respectivamente (INEI, 2007a).

Referente al Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Provincia de Picota, se registra un nivel inferior al promedio nacional, con puntajes de 0.5581. Asimismo, el 45% de la población en la provincia de Picota carece de agua potable, mientras que el 11% carece de desagüe o letrinas, estas cifras podrían representar un foco de riesgo a la salud pública local. Por el lado de la electricidad, sólo el 38% de la población tiene acceso al servicio eléctrico. Por otro lado, el ratio de desnutrición infantil es del 20% en comparación al 22% de promedio nacional; para una Provincia cuya población infantil representa el 30% del total, es necesario y se vuelve crucial implementar políticas y estrategias de acción e inversión

privada/pública para resolver estos problemas básicos, con el fin de convertir a la Provincia de Picota en una Provincia en vías de desarrollo; que hoy es considerada en el penúltimo quintil en la escala de pobreza a nivel nacional (Foncodes, 2007).

De acuerdo a lo indicado en el Plan de Desarrollo Urbano de Picota, se tiene mucha dificultad para difundir el desarrollo en los anexos cercanos, esto debido a la falta de personas con cualidades y capacidades requeridas. Sin embargo, cabe recalcar que si existe una cantidad de personas calificadas que trabajan en la Provincia de Picota, en instituciones públicas, ONGs y otras áreas especiales que se han desarrollado en la Provincia por su diversidad y oportunidades; Esto puede explicarse porque la Provincia de Picota representa una comunidad pujante y llena de oportunidades y potencialidades que se pueden explotar en cuanto a proyectos de desarrollo y emprendimiento, gracias a la probada capacidad concertadora de su gobierno local (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2006).

Por otra parte, el número de médicos para la provincia es mínimo, solo 14 para toda la población, lo que en el ámbito de salud también es deprimente sobre todo para la cobertura en atención de niños y ancianos, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

Recursos Humanos en Salud Región San Martín

Provincia	N. Médicos	Médicos x 10000 habitantes
Moyobamba	82	7.1
Bellavista	23	4.7
El Dorado	16	4.8
Huallaga	15	6.1
Lamas	29	3.7
M. Cáceres	31	6.1
Picota	14	3.7
Rioja	72	6.9
San Martín	277	17.2
Tocache	53	7.3

Nota. Tomado de PNDU, 2009)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Provincia de Picota tiene a su disposición sistemas de información como el SIAR, que es el Sistema de Información Ambiental Regional, la cual a su vez está inscrita bajo el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), la cual funciona como integradora de la información ambiental que es proporcionada por los diversos sectores del estado. Cabe señalar que estos sistemas se amparan bajo la Ley N° 28245 “Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental”, en vigencia desde el 2004, y su Reglamento D.S. 008-2005/PCM (Dirección General de Investigación e Información Ambiental (DGIIA) del Ministerio del Ambiente, 2017).

Asimismo, desde 2014 está vigente el Sistema de Información Ambiental Local (SIAL) de la Municipalidad Provincial de Picota, con la función de establecer una plataforma de información pública ambiental disponible al público en general y a los funcionarios de distintas áreas, la cual facilita los trámites de gestión ambiental de la provincia, en coordinación con la oficina de informática que da el soporte tecnológico de implementación (Ordenanza Municipal N° 013-2014-A-MPP, 2014).

Adicionalmente, la provincia de Picota tiene implementado un Sistema de Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL), que bajo el comando de la Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local, se encarga de realizar el seguimiento de la disposición final de los residuos sólidos, según instructivo del MINAM-2017 (Resolución de Alcaldía 121-2017-A-MPP). Ello se realiza según el marco de programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal para el presente año bajo el esquema de “Meta 10” que asegure el cumplimiento de las medidas implementadas (Resolución de Alcaldía Nro. 082-2017-A-MPP).

Por otro lado, Picota cuenta con el Sistema de Información Geográfica (SIG) la cual brinda la zonificación relevante sobre el uso de suelo ya que se clasifican y empadronan los suelos agrícolas, forestales, de protección y conservación ecológica, de recuperación, y de

uso urbano e industrial (Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 - 2015, Región San Martín).

Asimismo, la provincia de Picota cuenta con el soporte del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología SENAMHI de la región San Martín, pues se dispone de la información meteorológica necesaria para el control de los proyectos locales mediante el uso de estaciones de medición ubicados en áreas de estudio representativos, los cuales han registrado tres climas: (a) Clima semi-seco y cálido, (b) Clima ligero o moderadamente húmedo y semi-cálido, y (c) Clima ligero o moderadamente húmedo y cálido (Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 - 2015, Región San Martín).

En cuanto al sistema de comunicación terrestre, la provincia de Picota está interconectada con el resto del país principalmente por la carretera marginal Fernando Belaúnde Terry (ruta 005N), conectándose con Tarapoto, Moyobamba y Trujillo por el norte, y con Juanjui, Huánuco y Bellavista por el lado sur de la carretera, con buen estado de conservación. La carretera Fernando Belaúnde Terry se ha convertido en el transcurso del tiempo en un eje de desarrollo comercial de la región para el intercambio de bienes y servicios de Picota con principalmente Tarapoto (tramo de 60km), Bellavista (tramo de 40 km), Juanjui, Huánuco y Lima. Por otro lado, las vías que unen internamente a los centros poblados de la provincia de Picota no cuentan con un tratamiento de afirmado ni carpeta de rodadura. Solo 942.4 metros lineales de pista son pavimentadas, lo cual representa solo el 3% de la infraestructura vial, tanto colectora como local, que requiere ser pavimentada (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015). En contraste, en el caso de la región San Martín se proyecta tener para el presente año la red vial regional pavimentada al 20.5%, y un 60% de afirmado (Plan Estratégico Institucional Región San Martín, 2017).

El transporte interprovincial se urbano se realiza mediante dos empresas privadas que cubren la ruta Tarapoto – Picota, mediante el uso de autos y camionetas rurales. En el caso de

transporte urbano, se observa el uso de mototaxis para tal fin, siendo la regulación del servicio es inexistente por lo que representa una oportunidad de mejora para el desarrollo (Plan de Desarrollo Urbano, Picota 2006 - 2015). De otro lado, el transporte interurbano e interprovincial se articula mediante un terminal terrestre ubicado en la capital de la provincia del mismo nombre (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2006).

La Provincia de Picota cuenta con un sistema de comunicación radial, televisiva y escrita, entre ellos podemos citar; Radio Municipal de Picota, Radio Central de Bellavista, Radio Tropical, Radio Imagen, Radio Nor Oriental, Radio San Martín, RPP, Radio Nacional. Por el lado de comunicación televisiva, cuentan con señal de América Televisión, ATV, Frecuencia Latina, TV Perú, Panamericana y servicio de cable por medio de una empresa que permite ampliar la señal televisiva con otros canales nacionales e internacionales. Por el lado de la prensa escrita tienen cobertura con diarios como: Diario Ahora, Última Hora, Voces, Al Día y algunos diarios nacionales de la capital, pero la demanda es mínima. (Comité de Defensa Civil Picota, 2008)

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto a investigación y desarrollo, la región San Martín cuenta con cinco convenios entre entidades públicas y privadas para aprovechar la biodiversidad y generar el crecimiento sostenible de forma articulada (Plan Estratégico Institucional 2015-2017, región San Martín).

La provincia de Picota y la región San Martín en su conjunto se encuentran en situación de atraso en las telecomunicaciones, ya que sólo el 62% de la población rural tienen acceso a la telefonía pública (ver Figura 6 para el registro histórico), el 63.5% de la población rural tiene acceso a telefonía móvil, mientras que solo el 13% del sector rural tiene acceso a internet (Plan Estratégico Institucional 2015-2017, región San Martín).

Por otro lado, de acuerdo al plan de trabajo del sector Comunicaciones y con recursos del FITEI (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones), Picota cuenta con programas de instalación de internet en las áreas rurales, complementando con capacitaciones acerca de las comunicaciones y tecnologías de información. De acuerdo al plan de trabajo de FITEI se implementaron rurales de Internet en Moyobamba (Jepelacio, Yantalo); Bellavista (Cuzco, Nuevo Lima, Ledoy y San Rafael); El Dorado (San Martín y Shatoja); Huallaga (Sacanche); Lamas (Cuñumbuque, Pinto Recodo, Rumisapa y Shanao); Picota (Buenos Aires, Tres Unidos y Puerto Rico) y San Martín (Shapaja) (Inforegion Agencia de Prensa Ambiental, 2012).

En cuanto al desarrollo de fibra óptica, el FITEI está en proceso de implementación de proyectos de expansión que complementa la Fibra Óptica de los Andes (FOA) que llega a Tarapoto, con unos tramos adicionales que suman 1,290 km de longitud a lo largo de la región San Martín, beneficiando a cerca de 176 mil pobladores, con una inversión de USD 51'948,200 (Cartera de Proyectos FITEI, 2017).

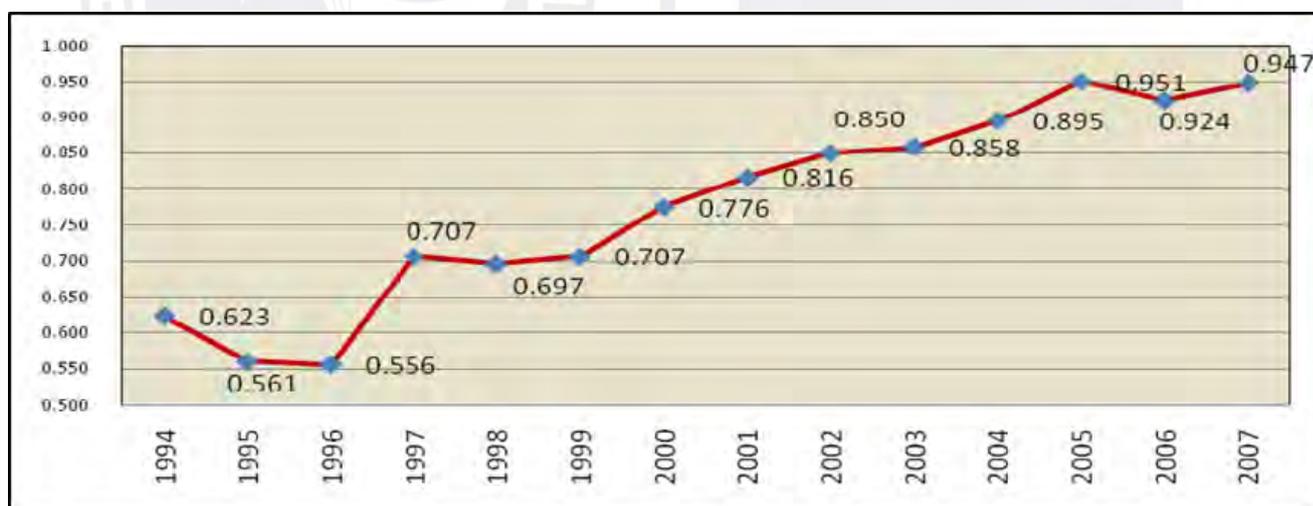


Figura 24. Líneas de telefonía instaladas en la región San Martín, participación a nivel nacional (%).

Tomado de "Plan de Desarrollo Provincial Concertado," por Región San Martín, 2008-2015. Recuperado de http://www.mesadeconcertacion.org.pe/siteS/default/fileS/archivoS/2015/documentoS/11/23_pcdd_sanMartín_2008_2015.pdf.

En la Provincia de Picota, se dispone de una Unidad de Informática y Comunicaciones a cargo de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial, la cual brinda de soporte tecnológico para las comunicaciones e integración de proyectos a realizar en conjunto con el gobierno regional y otras entidades del Estado. Sin embargo, las actividades productivas de la provincia de Picota relacionadas con la actividad agropecuaria y forestación carecen de aplicaciones tecnologías agroecológicas que eleven los rendimientos de los principales cultivos, pues el tipo de tecnología que se usa a la fecha es tradicional y artesanal (Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo económico local de la MPP, entrevista personal realizada 08 de setiembre 2017).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoria interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más relatantes (ver Tabla 30), también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

Para este efecto de generar la matriz EFI se diseñó identificando con diez factores internos claves entre fortalezas y debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes, ponderando el peso más alto con 4, como se detalló en la Tabla 18.

4.3 Conclusiones

El análisis interno de Picota, muestra que la provincia tiene debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2030; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con

énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen la provincia. Además, se recomienda que la organización provincial tenga una Gerencia de Planeamiento y un área de capacitación del capital humano que laboran en los gobiernos locales, provincial y regional; puesto que, se considera que la calidad del servicio tanto en planeamiento como en la implementación de programas de desarrollo es clave para el éxito del desarrollo de la provincia que permita atender con suficiencia y eficiencia las crecientes demandas de servicios públicos de la población local y permita un clima de emprendimiento del sector privado, especialmente en la industria del cacao y el ecoturismo.

Dado que Picota cuenta con recursos turísticos como paisajes, cataratas, bosques turísticos, con una geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos, cuenta también con una población de cultura y tradición agrícola. Sin embargo, tiene una capacidad limitada de terreno agrícola, por lo que, es necesario analizar los cultivos idóneos que dejen mayor rentabilidad, de acuerdo a las tendencias nacionales e internacional, el arroz es un cultivo importante en el mercado local, así como la producción del café y cacao se muestra atractivos en el mercado local e internacional, dado que cuenta con asaciones de productores se considera factible alcanzar niveles de eficiencia y competitividad en estos productos que permitan a Picota alcanzar mayor nivel de bienestar.

Tabla 30

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Provincia con tradición agrícola, con producción de cultivos nativos con potencial de exportación.	0.1	4	0.40
2	Atractivos turísticos naturales, incluyendo cascadas, bosques y biodiversidad por explotar.	0.1	4	0.40
3	Ubicación estratégica para el desarrollo provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial).	0.08	3	0.24
4	Geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos.	0.08	3	0.24
5	Alta cantidad de recursos hídricos, especialmente por el río Huallaga, con potencial de uso agrícola y de consumo.	0.08	3	0.24
6	Ordenamiento territorial a través de la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de la provincia.	0.05	3	0.15
7	Compromiso de autoridades y organizaciones sociales para el desarrollo social, económico y ecológico.	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.54		1.82
Debilidades				
1	Insuficiente infraestructura de irrigación para cultivo.	0.09	1	0.09
2	Falta de personal técnico para trabajar cultivos tecnificados.	0.08	2	0.16
3	Deficiente infraestructura de servicios básicos de agua y alcantarillado.	0.08	2	0.16
4	Falta de infraestructura adecuada para soportar el turismo nacional e internacional.	0.08	2	0.16
5	Carencia de aeropuertos y puertos fluviales y mejor desarrollo vial.	0.08	1	0.08
6	Deficiente organización de los productores agrícolas.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.46		0.75
	Total	1.00		2.57

Nota. Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3= Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Picota y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la provincia. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades de la provincia, así como los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). Estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se da en la Provincia para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del periodo.

5.1 Intereses de la Provincia de Picota

De acuerdo a los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la provincia, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Con respecto a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar todos los habitantes de la provincia, sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen en la provincia, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados.

Con respecto a oportunidades y acceso a los servicios, procurar para los habitantes de la provincia, el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo. Combatir la pobreza en la provincia de Picota es uno de los principales intereses, la clasificación de pobreza por distrito se determina por la deficiencia en la alimentación y la carencia de los principales servicios básicos que permiten el desarrollo de la población, tales como infraestructura educativa, de salud, transporte y otros servicios básicos (agua, desagüe, electricidad). Un interés a subsanar es ampliar la red de atención médica, solo está compuesto por 14 establecimientos de salud, estos se desagregan en un hospital, cuatro centros de salud y nueve postas médicas. Para brindar una atención de calidad en los establecimientos es necesario contar con el personal necesario, infraestructura y equipamiento. Así mismo se ve necesario el trabajo de las autoridades de la salud enfocado en la prevención.

En lo referente a economía, competitividad y empleo, promover la inversión pública y privada en la provincia, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Cuenta con atractivos turísticos que aún no se logra explotar, debido a una falta de infraestructura vial, terrapuerto y aeropuerto que ayuden a mejorar la accesibilidad, así como una oferta de hoteles y restaurantes de nivel que permita una placentera, segura y cómoda estadía de sus visitantes.

Las inversiones urbanas son un sistema que se estructura sobre la elaboración, identificación, ejecución y gestión de los proyectos públicos; los mismos que son articulados gracias a la identificación de los intereses comunes e iniciativas de desarrollo.

Otro punto relevante es la necesidad de habilitar sistemas de riego, a fin de destinarla a la agricultura, ya que es una provincia dependiente de la misma como principal eje de su

economía, teniendo frente la adversidad de la escasez del agua, peligrando cultivos como el arroz que es el principal en la provincia.

Con respecto a estado y gobernabilidad, garantizar que la provincia como gobierno local, se oriente al servicio de los ciudadanos; mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, que integre los diversos grupos de interés: pobladores, municipalidades distritales, asociaciones no gubernamentales, comités de provincia, entre otros.

En referencia a los recursos naturales y ambiente, garantizar el cuidado del ambiente natural de la provincia, asegurando el oportuno y correcto tratamiento de los residuos segregados, optimizando el uso de los recursos como el agua y energía, manteniendo y ampliando las áreas agrícolas de la provincia, controlando y disminuyendo los niveles de contaminación ambiental.

5.2 Potencial de la Provincia de Picota

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de la provincia.

Demográfico. De acuerdo con el instituto nacional de estadística e informática, la población de la provincia de Picota no excede los 50,000 habitantes, como se muestra en la Tabla 31. De lo anterior se tiene que la quinta parte (20%) es menor de 10 años; de mismo modo la población entre 10 y 19 años equivale a la quinta parte de la población; cerca del 40% se encuentra entre 20 y 44 años de edad; el 13% entre 45 y 59 años; la diferencia mayor a 60 años (INEI, 2015) como se muestra en la Tabla 32. Aproximadamente más del 50% de la población es joven y se encuentra en edad para trabajar, lo que convierte a la provincia de

Picota con una fuente de recursos humanos y potencial para promover el desarrollo económico.

Tabla 31

Población de la Provincia de Picota al 2015 por grupos de edad

Población por grupo de edad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
De 0-09 años	8,173	8,272	8,381	8,500	8,629	8,774
De 10-14 años	4,194	4,241	4,277	4,307	4,336	4,369
De 15-19 años	3,443	3,476	3,546	3,633	3,720	3,788
De 20-24 años	3,381	3,362	3,303	3,231	3,172	3,153
De 25-29 años	3,478	3,541	3,631	3,726	3,804	3,843
De 30-34 años	3,371	3,392	3,399	3,404	3,418	3,449
De 35-39 años	3,226	3,289	3,346	3,397	3,442	3,480
De 40-44 años	2,903	2,999	3,091	3,179	3,262	3,338
De 45-49 años	2,237	2,341	2,446	2,550	2,653	2,749
De 50-54 años	1,607	1,694	1,788	1,887	1,986	2,086
De 55-59 años	1,352	1,422	1,490	1,561	1,637	1,721
De 60-64 años	936	990	1,051	1,116	1,184	1,250
De 65-69 años	708	740	774	811	852	900
De 70-74 años	492	511	530	549	571	595
De 75-79 años	324	341	359	377	395	413
De 80 y más	205	219	235	252	269	288
Total	40,030	40,830	41,647	42,480	43,330	44,196

Nota. Tomado del "Sistema de información regional para la toma de decisiones", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef->

Tabla 32

Distribución porcentual de la población de la Provincia de Picota por grupos de edad

Población por grupo de edad	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
De 0-09 años	20	20	20	20	20	20
De 10-19 años	19	19	19	19	19	18
De 20-44 años	41	41	40	40	39	39
De 45 -59 años	13	13	14	14	14	15
De 60- más años	7	7	7	7	8	8
Total	100	100	100	100	100	100

Nota. Tomado del "Sistema de información regional para la toma de decisiones", por el instituto nacional de estadística e informática (INEI). Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef->

La infraestructura para los servicios básicos presente condiciones mínimas en la mayoría de los distritos de la provincia, generando un importante déficit en la calidad de vida a los pobladores, como se puede observar en la Tabla 33. Asimismo, gran parte de la población se dedica a la agricultura y ganadería para subsistir. En cuanto a la calidad de las viviendas, son en su mayoría de quincha, tapia y adobe con mínimo porcentaje de material noble, es por ello que ante las tempestades de la zona rápidamente se transforman en condición precaria. Por otro lado, en los distritos es creciente el analfabetismo como resultado de que existen muy pocos centros de educación; asimismo, las enfermedades como las malarías no se pueden combatir fácilmente ya que carecen de hospitales y puestos de salud con la adecuada infraestructura (Comité de Defensa Civil Picota, 2008).

Tabla 33

Informe General de los Distritos de la Provincia de Picota

Distrito	% Ocupación	Tipo de Construcción				Servicios Básicos		Puesto de Salud	Centro Educativo
		Tapia l %	Quincha %	Adobe %	Otros %	Agua Desagüe	Electricidad %		
Picota	64.4, agricultura	20	60	10	10	rústico	97	1	3
Buenos Aires	83.6, agricultura	40	30	20	10	rústico	95	1	3
Caspizapa	76.2, agricultura	40	45	10	5	rústico	restringido	1	3
Pilluana	85.2, agricultura	39	50	10	0	rústico	restringido	1	3
Pucacaca	75.3, agropecuaria	40	30	20	10	rústico	85	1	3
San Cristóbal	81.4, agricultura		95		5	rústico	no tiene	1	3
San Hilarion	68.3, agricultura	25	35	30	10	rústico	restringida	1	3
Shamboyacu	79.7, agricultura		100			rústico	restringida	1	3
Tingo de Ponaza	84.4, agropecuaria		90		10	rústico	no tiene	-	-
Tres Unidos	79.7, agricultura	90			10	rústico	-	1	3

Nota. Tomado Comité de Defensa Civil Picota, 2008.

Geográfico. Picota es una provincia de la Región San Martín, que se encuentra localizada en la zona del Huallaga Central, a 54.5 Km al sur este de la ciudad de Tarapoto, su espacio territorial en el cual se ubica comprende ambas márgenes del río Huallaga, específicamente los espacios geográficos que corresponden a las cuencas de ríos como el Ponasa, Mishquiyacu, Upaquihua, Pucacaca, margen izquierda del Bajo Sisa. La Provincia de

Picota está conformada por diez distritos: Picota, Buenos Aires, Pucacaca, Caspisapa, San Cristóbal, San Hilarión, Pilluana, Tres Unidos, Tingo de Ponasa y Shamboyacu, como se muestra en la Tabla 34 (BCR, 2015).

Tabla 34

Distritos que conforman la Provincia de Picota

N°	Distrito	Capital	Superficie (ha)
1	Picota	Picota (Capital Provincial)	18,400
2	Buenos Aires	Buenos Aires	28,275
3	Pucaca	Pucaca	21,211
4	Caspisapa	Caspisapa	8,685
5	San Cristóbal	Puerto Rico	3,114
6	San Hilarión	San Cristóbal de Sisa	9,545
7	Pilluana	Pilluana	6,848
8	Tres Unidos	Tres Unidos	33,874
9	Tingo de Ponasa	Tingo de Ponasa	33,539
10	Shamboyacu	Shamboyacu	42,595

Nota. Tomado de “Plan de Manejo de Residuos Sólidos”, por Municipalidad Provincial de Picota, 2011. Recuperado de <http://sial.municipicota.gob.pe/download/file/fid/51015>

La Provincia de Picota tiene una extensión aproximada de 206,092 ha (3.9% de la superficie total de la región San Martín), se encuentra ubicada entre los 76° 31' 40.9'', 76° 6' 40.2'', 76° 32' 31.5'' y 76° 6' 20.4'' de latitud este y 6° 41' 23.3'', 6° 41' 51.2'', 6° 56' 28.1'' y 6° 10' 50'' de latitud sur.

La Provincia de Picota está ubicada en la denominada “Faja Subandina”, la misma que está conformada por relieves de mediana magnitud, con altitudes entre 1,200 y 1,300 msnm, que a lo largo del tiempo a consecuencia de procesos geomorfológicos y geológicos produjeron cambios en el terreno, como por ejemplo sedimentación, hundimiento, levantamiento de corteza, erosión y denudaciones; todo lo anterior explica la naturaleza del relieve vigente en la zona con variedad de relieves y acciones erosivas que son resultado de la evolución de la cadena orográfica de la faja subandina (Municipalidad Provincial de Picota, 2013).

Referente a los accesos a la Provincia de Picota, son por medio de la carretera Marginal, a la misma que se le articula otra vía que une con el valle de Ponaza; además cuenta con acceso directo al río Huallaga, el mismo que es utilizado por pobladores de la zona para traslado entre chacras y por otro como eje de integración con otros pueblos aledaños con quienes se realice comercio (Comité de Defensa Civil – Picota, 2008).

Económico. La economía de Picota, se basa en las actividades primarias. La agricultura se da en ciertas temporadas del año debido a la falta de recursos hídricos para el riego de los terrenos. La población se dedica principalmente a la agricultura, siendo esta el 96.5% del PBI local, ésta actividad se desarrolla de una forma poco tecnificada, básicamente por secano. La población económicamente activa se dedica primordialmente a actividades extractivas, comerciales o de servicios, éstas dos últimas de gran importancia para la Provincia y que se encuentra concentrada principalmente en la capital provincial (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

De acuerdo a la Ordenanza Municipal N° 001-2013-A-MPP, se aprobó el Estudio de Mesozonificación Ecológica y Económica de la Provincia de Picota, bajo la denominación ZEE, la cual facilita la articulación de políticas y diversos instrumentos para la administración eficiente del territorio, a cargo de la Gerencia de Medio Ambiente y Servicios.

La actividad agrícola es autogestionaria, lograda a base de las posibilidades económicas y esfuerzo de cada agricultor utilizando semillas que no han sido mejoradas genéticamente y con poco uso de fertilizantes para el logro de una óptima producción. Las técnicas han mejorado, pero no hay difusión de estos conocimientos técnicos, ni proyectos de represamiento, reforestación, canales de irrigación, entre otros, que lograrían impulsar la producción agropecuaria. La agroindustria, pero orientada al mercado local e interno; los productos locales tradicionales de exportación son: palmito, café, cacao y fibra de algodón, y

recientemente (hace 10 años) se integraron plantas medicinales como: Chuchuguasi, copaiba, sangre de grado entre otros.

Existen centros de servicios y distribución para la producción, son emplazamientos que brindan soporte por medio del alquiler de maquinaria agrícola, repuestos y venta de productos como fertilizantes o pesticidas; la Provincia también cuenta con centros de acopio cuyo fin es la capacitación sobre la selección de productos, envase, comercialización, transporte y distribución de las mercancías. Los principales centros de acopio son: Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Tarapoto, Bellavista, Picota, Tocache, Juanjui, El Dorado, Lamas, Uchiza (Gobierno Local de San Martín, 2011).

Para sostener la actividad de las actividades productivas que sustentan la economía de la provincia es necesaria la dependencia del recurso agua, es por esto que el futuro se encuentra relacionado con la preservación de los ecosistemas de la zona montañosa y colinas altas, en donde nacen los fluyentes de agua que son necesarios para las tierras de producción agrícola y servicios de abastecimiento de agua potable para la sociedad (Municipalidad Provincial de Picota, 2013).

En términos generales, el territorio de la provincia, que posee 206, 092 hectáreas, se caracteriza por presentar zonas de protección y conservación ecológica (30,75%). Las zonas con potencial para actividades agropecuarias representan el 35.43 %, mientras que cerca del 1,69% están constituidas por zonas para otras actividades productivas. Un área significativa ha sido deforestada para fines agrícolas, pero, desde el punto de vista de aptitud, corresponde a tierras que son para protección o para producción forestal, constituyendo zonas para recuperación (31.87%) (Municipalidad Provincial de Picota, 2013).

En el sector Turismo, es una de las áreas que requiere mayor creatividad y que necesita impulsarse con más fuerza, puesto que no se cuenta con una promoción intensiva de

los atractivos turísticos, así como de las fiestas religiosas. En la actualidad se está incrementando un incremento en el flujo turístico.

Tecnológico – científico. En la provincia el desarrollo de los conceptos tecnológico e innovación científica no representan un gran potencial, por cuanto existen brechas y deficiencias en el sistema educativo, generados por el alto índice de pobreza. Asimismo, los servicios de telecomunicaciones (acceso a internet, teléfono celular y teléfono fijo) no son los adecuados, pero se espera que, en los próximos años, este factor no represente una debilidad para la provincia.

La provincia cuenta con un instituto Técnico Superior con especialidad en estudios Forestal Maderable, bajo el código de carrera autorizada 0796-2008-ED (Programa Nacional Forestable, 2017).

También cuenta con el Instituto Superior Pedagógico Público de Picota, Colegios de educación primaria y secundaria, así como Centros de Educación Inicial.

Organizacional – Administrativo. La estructura en la municipalidad de Picota es liderada por el alcalde el Sr. Rolando García Mori, se cuenta con un consejo municipal compuesto por seis regidores y una estructura compuesta de personal e infraestructura, iniciando con una gerencia municipal a cargo del Sr. Carlos Enrique Inoue, Florentino Urquía Chávez (gerente de Administración y Finanzas), Jhon Fausto Gómez Tafur (gerente de Infraestructura y Desarrollo Territorial), Walter Díaz Aguilar (gerente de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local), Kaori Rengifo Muñoz (gerente de Desarrollo Social y Servicios Públicos). El 27 de junio de 2016 se aprobó con ordenanza municipal el organigrama, reglamento de organización y funciones (ROF) de la Municipalidad Provincial de Picota (MPP, 2016)

Dentro de las principales funciones de la Municipalidad Provincial de Picota está el promover el desarrollo generando propia identidad de la provincia por medio de productos de

calidad, mejorando la calidad, productividad y producción; con foco en la sociedad, elevando el nivel de la educación, salud y servicios (MPP, 2017).

Militar (de seguridad). La elaboración del plan de seguridad ciudadana para la Provincia de Picota está a cargo del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del Distrito de Picota presidido por el Alcalde de la Provincia y con un total de 15 integrantes, el plan fue aprobado con ordenanza municipal el 8 de mayo de 2017 (MPP, 2017). Su objetivo principal es mejorar la seguridad en ésta parte de la región asegurando una convivencia pacífica que incentive el desarrollo, por medio de un trabajo en conjunto entre los integrantes del comité de distintos organismos; que hoy se hace necesario frente a la inseguridad en la zona y siendo un punto a solucionar para los planes de incentivar el turismo que tiene la Provincia para el mediano plazo (Vía Visión, 2015).

Uso de Tierras. El tipo de suelo de la provincia hace que tenga disponibles tierras aptas para varios tipos de cultivos en limpio, por su cercanía a fluyentes hídricos tiene el potencial uso de los mismos para el sector agrícola y el consumo humano. Del total de la superficie de la Provincia, el 56.7% de las tierras está conformada para un uso distinto al agrícola, mientras que el restante (43.3%) son tierras aptas para el desarrollo agrícola. Es importante señalar que el 93.8% del total de tierras agrícolas es destinado a la agricultura por seco, es decir que se emplea sólo el agua producto de lluvias, mientras que el 6.2% restante si cuenta con sistema de riego. Las tierras para cultivo en limpio en la Provincia hacen un total de 41,012 hectáreas que son utilizadas para cultivo permanentes, quedando 900 hectáreas que le dan uso pecuario por medio del pastoreo. Es importante acotar que existe mal manejo de tierras en la provincia, tierras de aptitud forestal o de preservación se destinan al uso agrícola y de esta manera se degrada y erosionan los terrenos. Es un asunto de importancia y a tomar en cuenta en los planes de los distritos, sugiriendo la creación de una Zonificación Económica-Ecológica de la Provincia y que de esta forma sea posible el

desarrollo agrícola sostenible en el Valle del Huallaga y Bajo Mayo (Ministerio de Vivienda y desarrollo, 2006).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Picota

Los principios cardinales, son aspectos a ser analizados para el establecimiento de las OLP, en función a la visión, misión y los intereses de la provincia.

Previo al desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) resulta importante analizar los cuatro principios cardinales. Si bien éstos se orientan principalmente para analizar las oportunidades y amenazas en el entorno internacional de las naciones, es posible también aplicarlo en el entorno exterior de las organizaciones, considerando: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, cuyo análisis estará orientado a los competidores (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceros. Tanto el gobierno regional de San Martín, como el gobierno central ejercen la principal influencia sobre el desarrollo de la provincia de Picota, tanto a nivel de lineamientos estratégicos (al seguir políticas de estado y regionales), como de proyectos de envergadura que impactan sobre la zona de influencia de la provincia, en especial los Proyectos de Inversión Pública (PIP), los mismos que son gestionados con intervención indirecta del Ministerio de Economía y Finanzas. De los ministerios del poder ejecutivo, principalmente el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) es aquel que ejerce la mayor influencia en Picota, pues el rubro agropecuario es el principal motor económico de la provincia. A través de las Agencias de Desarrollo Local (ADEL), el MINAGRI supervisa y controla las actividades de desarrollo relacionadas al sector agropecuario en coordinación con las empresas y asociaciones de agricultores y ganaderos (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

Es importante considerar que, para el óptimo desarrollo de la provincia, otros agentes de desarrollo externo intervengan, especialmente a través de la Cooperación Técnica Internacional, a fin de que los proyectos de inversión puedan materializarse con recursos provenientes del exterior. Es por ello que organismos educativos como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación tanto públicas como privadas puedan generar estudios de línea base para a su vez desarrollar los perfiles de inversión necesarios para potenciar la inversión externa (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

Lazos pasados-presentes. Desde antes de su fundación en 1984, y especialmente desde la construcción de la carretera marginal de la Selva en la década de 1970, la locación de la Provincia de Picota ha sufrido una transformación sin precedentes, pues el desarrollo económico y actuación de actividades ilegales como el narcotráfico, sumado a la implementación de políticas no adecuadas y fuera de la realidad, han ha generado una desordenada ocupación del territorio, con migrantes de la sierra peruana, y proliferando el territorio con un crecimiento poblacional básicamente dedicado a la actividad agropecuaria y comercial con los territorios de provincias vecinas y ciudades aledañas importantes como Tarapoto y Moyobamba, comprometiendo la competitividad territorial lo cual decanta muchas veces en un inapropiado uso del suelo. La incompatibilidad de usos es, desde el 2013, documentada en el estudio de meso zonificación ecológica económica. En ese sentido, la mayor parte de las tierras disponibles para el agro han venido siendo ocupadas, en conjunto con la expansión de las zonas urbanas y la tala indiscriminada de árboles, lo cual constituye una amenaza pues gran parte de esas tierras tienen aptitud forestal o de protección ecológica (MPP, 2013).

La provincia de Picota tiene en el presente y futuro retos socio económicos que están estrechamente relacionados con el medio ambiente, pues su desarrollo histórico ha impactado con la disminución significativa del caudal hídrico de las cuencas hídricas de los ríos Ponasa,

Mishuiyacu, Upaquiuhua y sus respectivos afluentes; deforestación en las cabeceras de cuencas y quebradas de ríos como Pucacaca, Cuillana y Huacharca, entre otros (MPP, 2013).

Los lazos socio económicos de la provincia, si bien están sumamente relacionados a la disponibilidad y calidad de las vías de comunicación por el intercambio comercial con provincias vecinas y principales ciudades, no debería ser un factor limitante. Es por ello que el vínculo de la población con sus terrenos y actividad económico tiene a la accesibilidad, mantenimiento y rehabilitación de las carreteras como pilar fundamental, siendo el desafío de la provincia implementar en paralelo el desarrollo de una conciencia ambiental, usando racionalmente los recursos, recuperación de espacios ecológicos degradados y finalmente a la conservación de bosques tropicales (Municipalidad Provincial de Picota, 2013).

En conclusión, las potencialidades de desarrollo de la provincia de Picota están estrechamente relacionadas con actividades de recuperación del medio ambiente, lo cual resulta un factor de atracción de inversionistas y traslado de recursos locales, interprovinciales e interregionales. Esto no solamente beneficiaría al sector agropecuario y agroindustrial, sino a los potenciales clústeres como el forestal y el turismo, tanto de aventura como ecoturismo (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006).

Contra balance de intereses. La provincia es rica en recursos naturales, con foco de interés en la agricultura y el turismo como sostén de su economía, es por ello que resulta de vital enfoque de alianzas con organizaciones que preserven el medio ambiente para asegurar su desarrollo sostenible. La Municipalidad Provincial para garantizar ello trabajará en tres grandes ejes: el primero centrado en la conservación de la diversidad Biológica y protección de los ecosistemas claves; el segundo enfocado en aprovechar los recursos de manera sostenida en base a los diversos proyectos productivos y, el tercero trabajando en la regeneración de los ecosistemas afectados con foco en las zonas identificadas (MPP, 2013).

Es de interés para las provincias de la región San Martín el desarrollar la infraestructura vial y de comunicaciones en la región a fin de convertir a las distintas provincias en atractivos destinos accesibles al turismo y al comercio. Un aliado importante en éste punto es el ministerio de transportes y comunicaciones, entidad pública que invierte en proyectos de mejoramiento de infraestructura que permita otros beneficios, mejorando los servicios de transportes y comunicaciones, permitiendo el impulso del comercio, mejora de la calidad de vida y la interconexión de distintos productores y clientes de las distintas regiones con los mercados locales y foráneos (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2010).

Conservación de los enemigos. En la actualidad, la provincia no cuenta con provincias enemigas; sin embargo, podría decirse que al contar con recursos similares al de otras provincias de la región competiría con ésta por los proyectos de inversión del Gobierno Central ya que todas las provincias buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus habitantes. El índice de pobreza en la región San Martín es una variable prioritaria de análisis, esto debido a que cerca de la mitad de la población se encuentra en situación de pobreza. La pobreza extrema está conformada por ciudadanos cuyo consumo mínimo mensuales son menores o iguales a S/. 161 soles y pobreza con S/. 303 soles mensuales (Diario Gestión, 2015).

El ingreso promedio en la provincia de Picota es de S/. 243.4. Según el Mapa de Pobreza Regional de Foncodes actualizado con los datos del Censo del 2007, la gran mayoría de provincias de la región son pobres, como se muestra en la Tabla 35, los distritos con mayores índices de desnutrición son Lamas, El Dorado, Rioja, Moyobamba, Bellavista, entre otros (Foncodes, 2007).

Tabla 35

Mapa de Pobreza de la región de San Martín, por provincia

Provincia	Poblac. 2007	% Poblac. Rural	Quintil 1/	% Poblac. sin agua	% Poblac. sin desag/letr.	% Poblac. sin electr.	% Mujeres analf.	% Niños 0-12 años	Tasa % desnutric. Niños 6-9 años	Índice de Desarrollo Humano
Moyobamba	115,389	41	2	30	6	47	13	32	1,318	0.5731
Bellavista	49,293	45	2	58	12	52	13	32	1,266	0.5440
El Dorado	33,638	61	1	46	17	65	19	34	1,895	0.5127
Huallaga	24,448	46	2	39	19	58	10	29	1,024	0.5779
Lamas	79,075	52	1	36	18	59	19	31	1,901	0.5561
Mariscal Cáceres	50,884	38	2	36	14	42	9	30	861	0.5745
Picota	37,721	38	2	45	11	38	10	30	998	0.5581
Rioja	104,882	28	2	37	6	39	14	32	1,393	0.5745
San Martín	161,132	9	3	24	7	18	5	25	485	0.5975
Tocache	72,346	50	2	50	31	39	13	28	1,291	0.5820

Nota. 1/: Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre

Tomado de "Mapa de Pobreza 2006 con indicadores actualizados con Censo del 2007", Foncodes (2007). Recuperado de www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/mapapobreza/mapa_de_pobreza_2007.xls

El narcotráfico trajo varios efectos negativos para la región San Martín, afectación de aguas y terrenos agrícolas, reemplazando cultivos alternativos sostenibles que promuevan el desarrollo económico y la industria en la Región. Las estrategias antidrogas por medio de programas de erradicación de cultivo ilícitos desplegadas por el gobierno en conjunto con entidades internacionales como: Naciones Unidas, USAID, Unión Europea y GIZ-Alemania; éste cultivo se vio reducido y ahora es sólo el 0.54% del PBI de la región, la producción pasó de 27,717TN en 1994 a 3,837TM en el 2012. El desarrollo alternativo tiene como objetivo promover opciones legales y sostenibles socio económicamente que contribuyan de una manera integral a la erradicación de la pobreza en estas comunidades y pueblos que han recurrido a los cultivos ilícitos como única manera de obtener el sustento, el mismo se centra en promover opciones legales y sostenibles socio económicamente que aporten de forma integral la erradicación de la pobreza, existen cultivos que son importantes hoy en día en la región como la palma aceitera, el café y el cacao (IDEI, 2013).

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Picota (MIO)

Los intereses de la provincia de Picota incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), indicados en la Tabla 36, son el reflejo de los objetivos que la provincia quiere alcanzar y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia.

Tabla 36

Matriz de Intereses de la Provincia de Picota (MIO)

Interés Regional	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación*	
2. Oportunidades y acceso a servicios	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento*	Moyobamba Rioja ** San Martín**
3. Estado y gobernabilidad	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central*	
4. Economía, competitividad y empleo	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, Pro inversión, Ministerio de la Producción*	Moyobamba Rioja ** San Martín**
5. Desarrollo provincial e infraestructura	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Salud*	Moyobamba Rioja ** San Martín**
6. Recursos naturales y ambiente	Región San Martín, Gobierno Central*	Gobierno Central, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado *	

Nota: *Intereses comunes **Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para la provincia se proponen con las siguientes características: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos por todos y sin dudas, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) asociados a un horizonte de tiempo.

5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

Para el 2030, incrementar la producción de cacao a 7 mil toneladas. A julio de 2017, la cosecha asciende a de 1,045 toneladas.

5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.59. En el 2012 este índice fue 0.39 en la provincia.

5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3

Para el 2030, obtener un FOB promedio de US\$15 millones por la exportación de cacao. En el 2016 el FOB es menor a US\$ 3 millones.

5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4

Ser un importante clúster turístico, pasando de 18 alojamientos y ninguna agencia turística al 2016, a 40 establecimientos entre hoteles y alojamientos, y 5 agencias de turismo, al 2030.

5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5

Para el 2030, ser un caso de éxito nacional en la recuperación de bosques intervenidos y deforestados, pasando de 140,046 ha por reforestar el 2017 a cero.

5.5.6 Objetivos de largo plazo OLP 6

Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 2,500 microcréditos destinados a incentivar su actividad agrícola, turismo y exportación. Al 2016 se concedieron menos de 40 microcréditos en la provincia.

5.6 Conclusiones

De acuerdo a los intereses, potenciales y principios cardinales de la provincia, la situación de la provincia es que se encuentra con índices relativamente bajos de desarrollo y bienestar de la población; sin embargo, cuenta con potencial de recursos agrícolas, forestales, turísticos entre otros. Las potencialidades mencionadas permitirán a la provincia desarrollarse

y expandirse al mercado local como regional, especializándose en unos de los tantos productos que le brinda la biodiversidad de su zona.

El deseo de mejorar su infraestructura, economía y servicios básicos son los objetivos principales de la Provincia de Picota tiene la ambición de liderar la zona norte, gracias al gran potencial con el que cuenta, sin embargo, con poco apoyo por parte del Estado para emprender las principales actividades es complicado. Muy aparte de las actividades económicas, la intención de la región es que el gobierno invierta más en educación, salud, con la finalidad de mejorar la calidad de vida.

Se necesita capital humano especializado en Picota para poner en marcha diversos proyectos que dinamizarán la economía. Así también, el interés gira al potencial agro exportador y turístico, gracias a la ubicación estratégica de la región permite producir con los estándares requeridos diversos productos para la comercialización tanto interna como externa. En el caso de la externa, continuar con la tendencia exportadora de productos no tradicionales para generar valor.

Los objetivos de largo plazo identificados en el presente capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años, luego se establecerán objetivos de corto plazo a 5 años para las estrategias y acciones específicas. Para la implementación de cada uno de ellos se diseñará herramientas para desarrollar las actividades señaladas, para fortalecer los intereses de la provincia, así como aprovechar y desarrollar sus potencialidades y diseminar las debilidades.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los Objetivos de Largo Plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la matriz FODA para la Provincia de Picota ha permitido delinear estrategias externas e internas, claves para promover el desarrollo de la industria. Estas estrategias son indispensables para sacar el máximo provecho de las oportunidades actuales que presenta el entorno y mercado externo, potenciando las mayores fortalezas y virtudes de los empresarios y las características actuales de la industria. Por otro lado, permite también reducir o diezmar el impacto que representan las amenazas, mediante aplicación de estrategias que permitan precisamente, aprovechar nuestras fortalezas y debilidades para sacar ventaja competitiva de las amenazas existentes.

Tabla 37

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

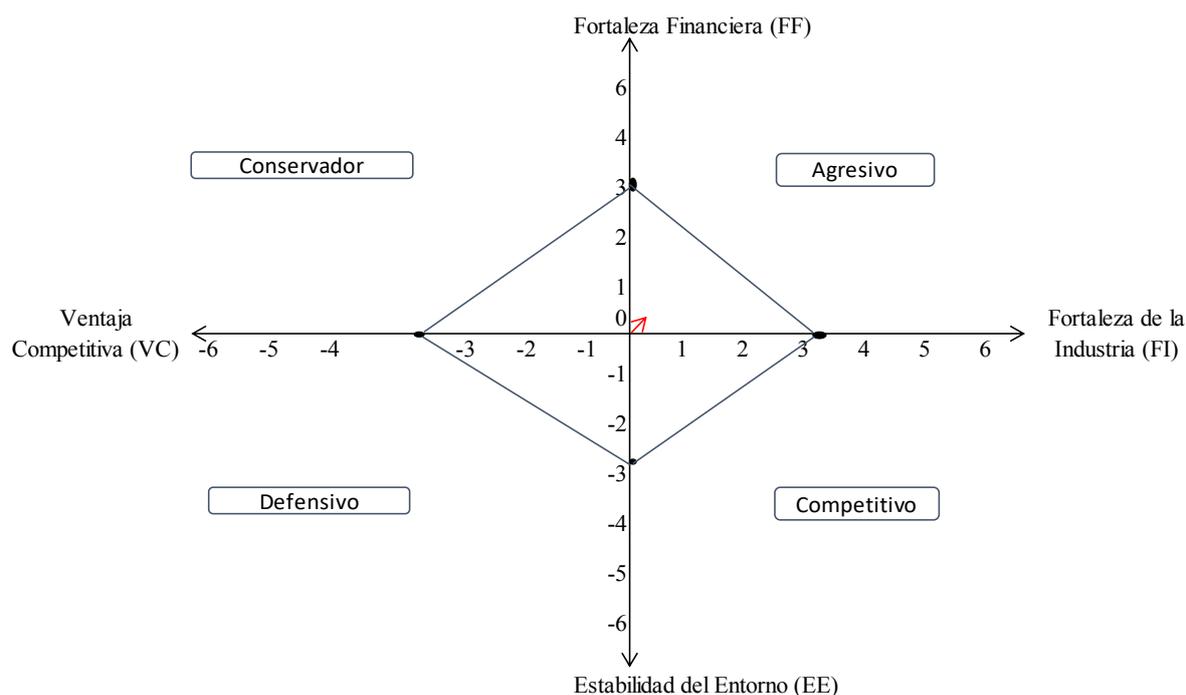
		Fortalezas -F	Debilidades - D
MATRIZ FODA		1 Provincia con tradición agrícola, con producción de cultivos nativos con potencial de exportación.	1 Insuficiente infraestructura de irrigación para cultivo.
		2 Atractivos turísticos naturales, incluyendo cascadas, bosques y biodiversidad por explotar.	2 Falta de personal técnico para trabajar cultivos tecnificados.
		3 Ubicación estratégica para el desarrollo provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial).	3 Deficiente infraestructura de servicios básicos de agua y alcantarillado.
		4 Geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos.	4 Falta de infraestructura adecuada para soportar el turismo nacional e internacional.
		5 Alta cantidad de recursos hídricos, especialmente por el río Huallaga, con potencial de uso agrícola y de consumo.	5 Carencia de aeropuertos y puertos fluviales y mejor desarrollo vial.
		6 Ordenamiento territorial a través de la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de la provincia.	6 Deficiente organización de los productores agrícolas.
		7 Compromiso de autoridades y organizaciones sociales para el desarrollo social, económico y ecológico.	
Oportunidades - O	Estrategias FO: Explote	Estrategia DO: Busque	
1 Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional	FO1 Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales. (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	DO1 Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada. (D1, O1, O2)	
2 Apertura a mercados internacionales, nuevos TLCs, acuerdos regionales	FO2 Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	DO2 Desarrollar y ejecutar proyectos de inversión pública para desarrollar la infraestructura de transporte multimodal y mejorar servicios básicos de agua y alcantarillado de la provincia. (D3, D5, O5, O6)	
3 Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo	FO3 Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	DO3 Crear e implementar una asociación que capacite, fomente, integre y organice a todos los productores del cacao estandarizando calidad, precios, y técnicas del cultivo. (D1, D2, O1, O2, O4, O6, O7)	
4 Reconocimiento de los productos peruanos en el mercado internacional	FO4 Explorar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura. (O3, O5, O6, O7, O8, F2, F3, F6, F7)	DO4 Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local. (D1, D2, D4, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8)	
5 Estabilidad política y económica del Perú	FO5 Implementar una agencia de cooperación de apoyo al turismo que engrane los esfuerzos público-privados, tanto en el desarrollo del marketing como en la capacitación de personal local en servicios relacionados a la atención del cliente, idiomas extranjeros, orientación al turista, ecoturismo, turismo vivencial y guiado de corredores turísticos. (O3, O5, O6, O7, O8, F2, F3, F6, F7)	DO5 Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria. (D1, D2, D4, D6, O1, O2, O4, O6, O7, O8,)	
6 Atractividad para inversión extranjera		DO6 Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial. (D3, D4, O3, O5, O6)	
7 Ubicación estratégica del Perú en la región			
8 Crecimiento de la infraestructura vial e Interconexiones con principales mercados nacionales y extranjeros			
Amenazas - A	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite	
1 Latente crisis económica mundial.	FA1 Reducir la actividad delictiva para proteger a los pobladores, inversionistas, turistas y comerciantes, mediante una gestión de seguridad coordinada entre la Policía Nacional, Serenazgo y Comunidad. (F7, A4, A5)	DA1 Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada (D2, A3)	
2 Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	FA2 Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables. (F1, F6, F7, A2)	DA2 Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado. (D6, A4)	
3 Alta competitividad de otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación	FA3 Crear y ejecutar campañas de prevención de enfermedades y plagas en los cultivos, con apoyo del gobierno local y Agencia de Desarrollo Local (ADEL) del MINAGRI. (F1, F4, F6, F7, A6)	DA3 Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable. (D8, A4)	
4 Posibles conflictos sociales	FA4 Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos. (F1, F7, A3)	DA4 Implementar programas de reforestación y recuperación ambiental. (D9, A2)	
5 Incremento de actividades criminales: delincuencia, narcotráfico, terrorismo			
6 Proliferación de plagas y enfermedades en cultivos			

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

La matriz PEYEA es una herramienta de gestión utilizada para analizar una organización. En nuestro caso se utiliza para determinar qué tipo de estrategia debe emprender la provincia de Picota. La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones o una matriz de espacios cortos es una herramienta de gestión estratégica que se centra en la formulación de estrategias, especialmente en relación con la posición competitiva de una organización. La matriz PEYEA puede utilizarse como base para otros análisis, como el análisis FODA, el modelo de matriz BCG, el análisis de la industria o la evaluación de alternativas estratégicas (matriz IE).

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	6	Participación en el mercado	1
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	5
Estabilidad financiera	3	Ciclo de vida del producto	4
Conocimiento tecnológico	4	Ciclo de reemplazo del producto	4
Utilización de recursos	3	Lealtad del consumidor	1
Intensidad de capital	3	Utilización de la capacidad de los competidores	5
Facilidad de entrada al mercado	2	Conocimiento tecnológico	2
Productividad/utilización de capacidad	3	Integración vertical	1
Poder de negociación de los productores	2	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio	3.13	Promedio (-6)	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	3	Retorno de la inversión	3
Tasa de inflación	5	Apalancamiento	2
Variabilidad de la demanda	5	Liquidez	1
Rango de precios de productos competitivos	5	Capital requerido versus capital disponible	2
Barreras de entrada al mercado	1	Flujo de caja	3
Rivalidad/presión competitiva	1	Facilidad de salida del mercado	5
Elasticidad de los precios de la demanda	2	Riesgo involucrado en el negocio	3
Presión de los productos sustitutos	2	Rotación de inventarios	5
		Uso de economías de escala y experiencia	4
Promedio (-6)	-2.77	Promedio	3.11



$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -3.00 + 3.13 = 0.13$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.77 + 3.11 = 0.34$$

Figura 25. Gráfico de Matriz PEYEA de la Provincia de Picota

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG ayuda a determinar la posición competitiva de las diferentes divisiones o productos de las organizaciones, y permite evaluar su estrategia, así como su posición competitiva en el mercado (D'Alessio, 2015). Para el caso de la Provincia de Picota se utiliza este modelo para realizar una evaluación de su competitividad interna, considerando sus principales actividades económicas que contribuyen al desarrollo de la Provincia (ver Figura 26). En Picota se considera al cacao como la “estrella” ya que su cultivo va en crecimiento con una proyección interesante debido a la rentabilidad que se obtiene del mismo. La superficie instalada a junio del 2017 del cultivo de cacao en Picota es de 1,394 ha, con lo que tiene mucho potencial de crecimiento considerando el total de superficie instalada para cultivos permanentes de 17,113 ha, el cual se ha incrementado en un año en 17,2%, siendo la tasa de crecimiento más alta de la región. Asimismo, se puede usar el área destinada

para la agroforestación para cultivo de cacao, según el ordenamiento territorial establecido en la Zonificación Ecológica Económica.

En tanto, el arroz y maíz son los productos considerados como “vacas lecheras” o generadoras de efectivo, pues en la actualidad constituyen el motor de la actividad agrícola en la provincia, ya que tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado regional debido a que casi todos los agricultores y de todas las provincias de la región San Martín cultivan estos productos, pero compiten en una industria de crecimiento lento porque no existe un aumento de tierra ni incremento sustancial de la demanda de estos productos. A fin de mantener las vacas lecheras, los agricultores deben preocuparse en consolidar su posición y aumentar su competitividad, esto se puede realizar mediante el incremento de inversión para poner las tierras aptas para este tipo de cultivo, con sistemas de irrigación adecuados que garanticen tener permanentemente regados los cultivos ya que estos necesitan gran cantidad de recurso hídrico, así mismos inversión en maquinaria, herramientas especiales y tecnología que aumente su productividad y cosecha rápida, por otro lado también deben lograr certificarse en términos de calidad, de forma que la producción se diversifique con productos relacionados; asimismo, pueden generar organizaciones más fuertes (estableciendo alianzas entre cooperativas o asociaciones de productores de arroz y maíz, mediante la estrategia de aventura conjunta) de forma que obtengan mejor posición para negociar sus precios y colocar sus productos en relación a las provincias competidoras.

Por otro lado, las piscigranjas han sido colocados en el cuadrante del perro por su baja representatividad que tiene hoy en día en la industria, así como su baja tasa de crecimiento que van perdiendo representatividad en la provincia, ya que su mantenimiento es muy costoso y no resulta rentable en la zona, problemas aunados a estos, también está la contaminación del río Huallaga que limita la productividad de este producto que podría ser explotado de una mejor manera, ya que el río pasa por gran parte de los distritos de la Provincia.

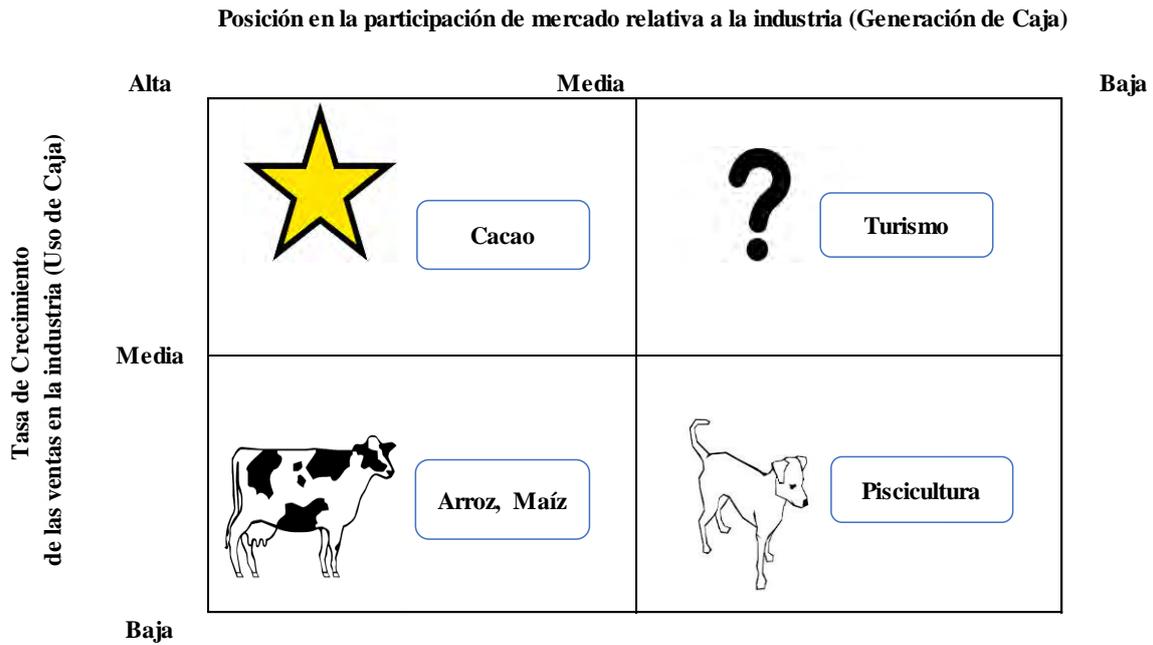


Figura 26. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Las matrices de evaluación de factores internos y externos han sido introducidas mediante el uso de las matrices MEFE y MEFI, ambas herramientas se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis internos y externos de la empresa. La información resumida se evalúa y se utiliza para fines adicionales, tales como, para construir el análisis DAFO o matriz IE. La función de esta matriz es la identificación y evaluación de los principales factores que afectan. La matriz Interna Externa se elaboró en base a los promedios ponderados obtenidos previamente en las matrices EFE y EFI. De acuerdo a la matriz MIE, Picota se encuentra en el Cuadrante V, teniendo que Crecer y Construir como parte de su estrategia, es decir, se debe llevar a cabo estrategias de desarrollo selectivo para mejorar los aspectos con mayores fortalezas, las cuales permitirán generar valor y mejorar la competitividad en el mercado internacional, mayores ingresos y consolidar su desarrollo.

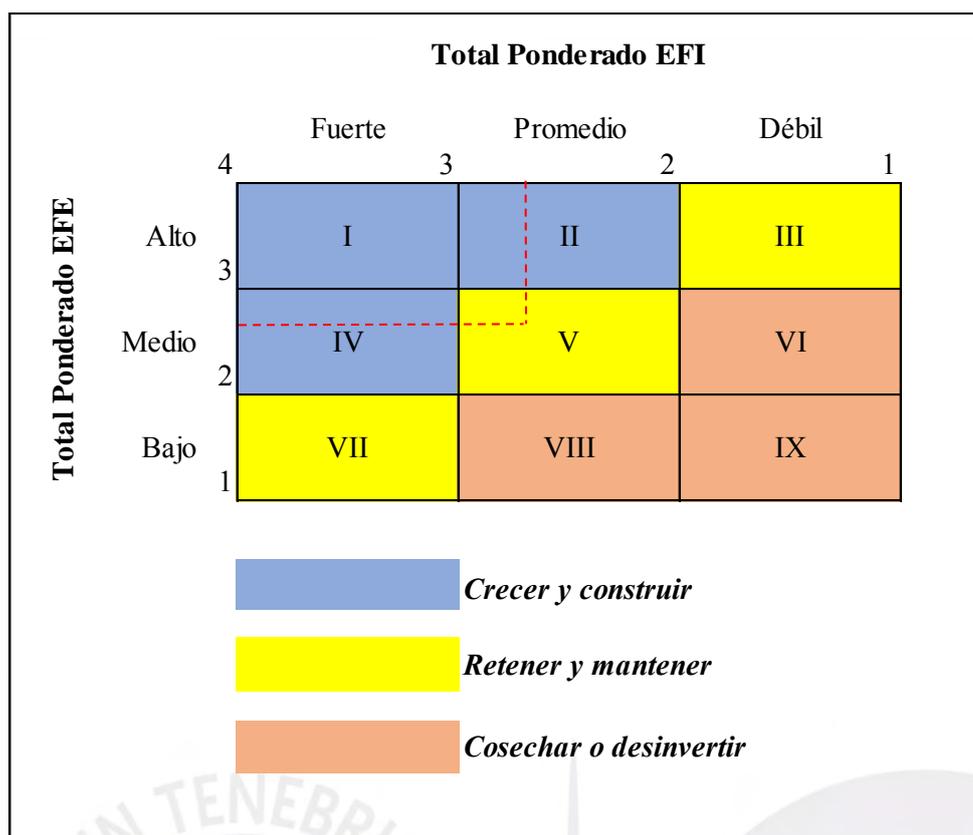


Figura 27. Matriz IE de la provincia de Picota

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia (GE) permitirá evaluar la posición que ocupa la provincia de Picota, respecto a su posición competitiva y su crecimiento en el mercado. Al respecto vemos que la Provincia de Picota se ubica en el segundo cuadrante de la matriz. Ello debido a que actualmente tiene una débil posición competitiva en un mercado de alto crecimiento, sin embargo, el clima, la tierra y la variedad de semillas que se destinan para productos como el cacao, sacha Inchi, el café, entre otros, vienen teniendo un repunte importante en la producción local de la zona, ya que la calidad de los mismos está atrayendo inversionistas que quieren exportar estos productos a mercados internacionales, donde son altamente valorados y con una creciente demanda que podría mejorar la competitividad y crecimiento de la producción de la provincia.

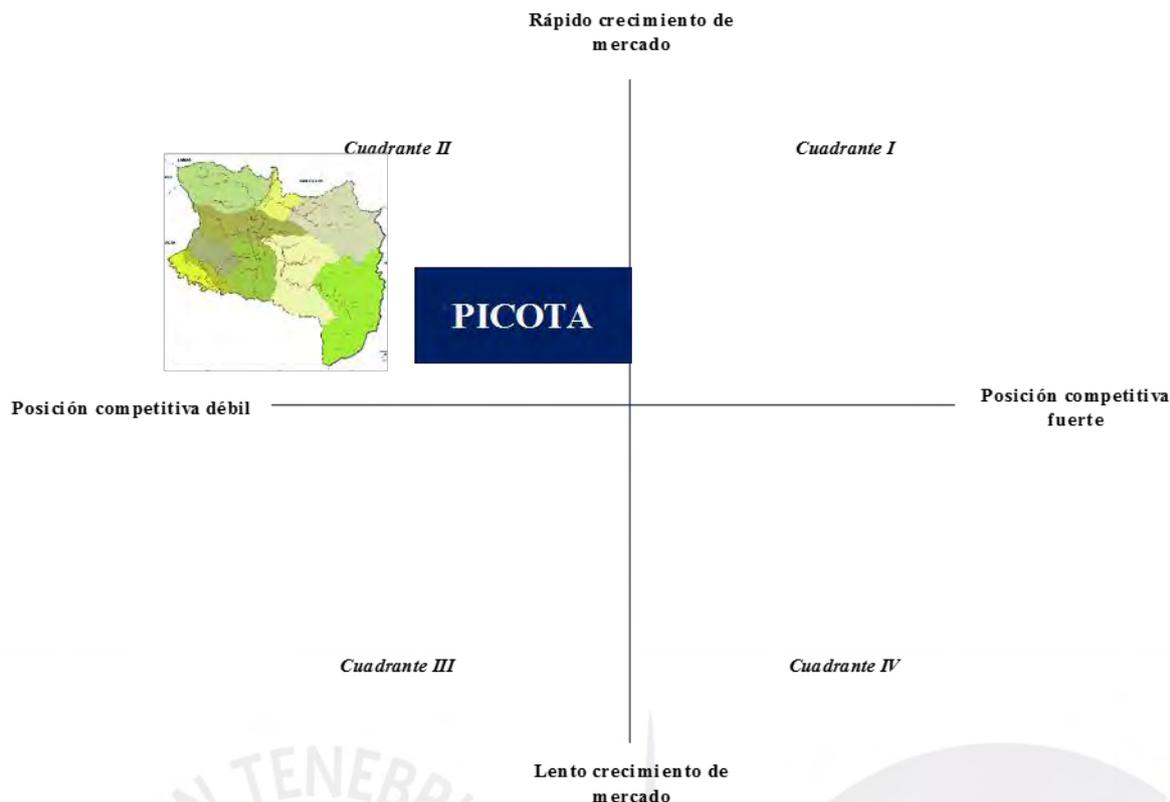


Figura 28. Matriz Gran Estrategias (MGE).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) nos servirá para evaluar a las estrategias específicas que se han definido en el MFODA emparejándolas con las estrategias externas alternativas, haciendo una evaluación para verificar cuales se han repetido en cada una de las cinco matrices anteriores FODA, PEYEA, IE y GE; dónde el criterio de decisión es utilizar solo aquellas estrategias que hayan obtenido tres o más repeticiones en las anteriores matrices mencionadas, las estrategias que no hayan cumplido con el criterio de decisión no serán consideradas o se podrían dejar como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 38, se muestra la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para todas las estrategias que se definieron para la provincia de Picota.

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas		Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de productos	Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales. (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
FO2	Utilización de recursos	Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollo de mercados	Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollo de mercado	Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura. (O3, O5, O6, O7, O8, F2, F3, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
FO5	Integración vertical	Implementar una agencia de cooperación de apoyo al turismo que engrane los esfuerzos público-privados, tanto en el desarrollo del marketing como en la capacitación de personal local en servicios relacionados a la atención del cliente, idiomas extranjeros, orientación al turista, ecoturismo, turismo vivencial y guiado de corredores turísticos. (O3, O5, O6, O7, O8, F2, F3, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
DO1	Aventura conjunta	Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada. (D1, O1, O2, O9)	X	X	X	X	X	5
DO2	Desarrollo de mercado	Desarrollar y ejecutar proyectos de inversión pública para desarrollar la infraestructura de transporte multimodal y mejorar servicios básicos de agua y alcantarillado de la provincia. (D3, D5, D8, O5, O6)	X	X		X	X	4
DO3	Integración vertical / Desarrollo de mercado	Crear e implementar una asociación que capacite, fomente, integre y organice a todos los productores del cacao estandarizando calidad, precios, y técnicas del cultivo. (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
DO4	Aventura conjunta / integración vertical	Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local. (D7, D9)	X		X	X	X	4
DO5	Conocimiento Tecnológico / integración vertical	Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria. (O1, O2, O4, O6, O7, O8, F1, F4, F6, F7)	X	X	X	X	X	5
DO6	Apertura de nuevo mercado / desarrollo de mercado	Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial. (D3, D4, D7, D9, O3, O5, O6)	X	X	X	X		4
FA1	Aventura conjunta	Reducir la actividad delictiva para proteger a los pobladores, inversionistas, turistas y comerciantes, mediante una gestión de seguridad coordinada entre la Policía Nacional, Serenazgo y Comunidad. (F7, A4, A5)	X		X	X	X	4
FA2	Conocimiento tecnológico	Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables. (F1, F6, F7, A2)	X	X			X	3
FA3	Trabajo conjunto / Integración vertical	Crear y ejecutar campañas de prevención de enfermedades y plagas en los cultivos, con apoyo del gobierno local y Agencia de Desarrollo Local (ADEL) del MINAGRI. (F1, F4, F6, F7, A6)	X	X	X	X	X	5
FA4	Desarrollo tecnológico	Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos. (A3, F1, F7)	X	X		X	X	4
DA1	Conocimiento tecnológico	Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada (D2, A3)	X	X	X	X		4
DA2	Trabajo conjunto / Integración vertical	Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado. (A4, D6)	X	X				2
DA3	Trabajo conjunto / Integración vertical	Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable. (D8, A4)	X			X		2
DA4	Desarrollo de mercado / trabajo conjunto	Implementar programas de reforestación y recuperación ambiental. (A2, D9)	X	X		X	X	4

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta del planeamiento estratégico, diseñada para determinar la viabilidad de cada una de las estrategias mediante una ponderación, donde las mismas estén alineadas con el cumplimiento de la visión planteada. En base a la valoración que se le otorga mediante un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la provincia, se le valora a cada estrategia retenida de la MDE, en relación a los factores determinantes de éxito, externos e internos, definidos en las matrices MEFE y a MEFI, considerando las estrategias que tengan mejor valoración. La Tabla 39 muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt, es uno de los dos filtros para la evaluación de las estrategias retenidas. Los criterios que Rumelt planteó para su análisis fueron: consistencia, consonancia, viabilidad y ventaja, donde se deben cumplir con todos los criterios para ser considerada. Para el caso de Picota tenemos que todas las estrategias cumplen con estos criterios. La Tabla 40 muestra la Matriz de Rumelt.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 41, se muestra la Matriz de Ética, en la que se ha analizado que las estrategias retenidas de Picota, donde no se contraponen con los valores de Justicia, Derecho y Utilitarismo y sus efectos sobre la sociedad.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que pasaron la evaluación del MDE y MCPE son conocidas como las estrategias retenidas, las cuales finalmente son las escogidas después de haber pasado por todos los filtros que han representado las diferentes matrices vistas anteriormente; por lo que son consideradas aptas para su aplicación en el proceso estratégico de la Provincia de Picota, como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DO6	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<p>FO1: Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.</p> <p>FO2: Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores</p> <p>FO3: Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada</p> <p>FO4: Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.</p> <p>FO5: Implementar una agencia de cooperación de apoyo al turismo que engrane los esfuerzos público-privados, tanto en el desarrollo del marketing como en la capacitación de personal local en servicios relacionados a la atención del cliente, idiomas extranjeros, orientación al turista, ecoturismo, turismo vivencial y guiado de corredores turísticos.</p> <p>DO1: Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.</p> <p>DO2: Desarrollar y ejecutar proyectos de inversión pública para desarrollar la infraestructura de transporte multimodal y mejorar servicios básicos de agua y alcantarillado de la provincia.</p> <p>DO3: Crear e implementar una asociación que capacite, fomenta, integre y organice a todos los productores del cacao estandarizando calidad, precios, y técnicas del cultivo.</p> <p>DO4: Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.</p> <p>DO5: Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.</p> <p>DO6: Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.</p>																							
Oportunidades																							
1	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4
2	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4
3	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1
4	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4
5	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3
6	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3
7	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3
8	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3
9	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3
Amenazas																							
1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2
2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2
3	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3
4	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2
5	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2
6	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1
Fortalezas																							
1	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4
2	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1
3	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3
4	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3
5	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2
6	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2
7	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2
Debilidades																							
1	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2
2	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2
3	3	0.15	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3
4	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1
5	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3
6	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1
7	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4
8	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3
9	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3
Total			5.12		5.77		5.06		5		4.34		5.04		4.44		4.55		5.3		5.28		5.03

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – segunda parte

Factores críticos de éxito	Peso	FA1		FA2		FA3		FA4		DA1		DA2		DA3		DA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Reducir la actividad delictiva para proteger a los pobladores, inversionistas, turistas y comerciantes, mediante una gestión de seguridad coordinada entre la Policía Nacional, Serenazgo y Comunidad.		Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.		Crear y ejecutar campañas de prevención de enfermedades y plagas en los cultivos, con apoyo del gobierno local y Agencia de Desarrollo Local (ADEL) del MINAGRI.		Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.		Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada.		Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.		Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.		Implementar programas de reforestación y recuperación ambiental.	
Oportunidades																	
1 Demanda creciente de productos no tradicionales en el mercado internacional	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2 Apertura a mercados internacionales, nuevos TLCs, acuerdos regionales	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
3 Reconocimiento del Perú como potencia turística en el mundo	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4 Reconocimiento de los productos peruanos en el mercado internacional	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
5 Estabilidad política y económica del Perú	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
6 Atractividad para inversión extranjera	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7 Ubicación estratégica del Perú en la región	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2
8 Crecimiento de la infraestructura vial e interconexiones con principales mercados nacionales y extranjeros	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
9 Existencia de tecnología agroindustrial en otros países	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Amenazas																	
1 Latente crisis económica mundial.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
2 Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15
3 Alta competitividad de otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4 Posibles conflictos sociales	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
5 Incremento de actividades criminales: delincuencia, narcotráfico, terrorismo	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
6 Proliferación de plagas y enfermedades en cultivos	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																	
1 Provincia con tradición agrícola, con producción de cultivos nativos con potencial de exportación.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
2 Atractivos turísticos naturales, incluyendo cascadas, bosques y biodiversidad por explotar.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08
3 Ubicación estratégica para el desarrollo provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial).	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
4 Geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15
5 Alta cantidad de recursos hídricos, especialmente por el río Huallaga, con potencial de uso agrícola y de consumo.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
6 Ordenamiento territorial a través de la Zonificación Ecológica Económica (ZEE) de la provincia.	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
7 Compromiso de autoridades y organizaciones sociales para el desarrollo social, económico y ecológico.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Debilidades																	
1 Insuficiente infraestructura de irrigación para cultivo.	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2 Falta de personal técnico para trabajar cultivos tecnificados.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
3 Deficiente infraestructura de servicios básicos de agua y alcantarillado.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1
4 Falta de infraestructura adecuada para soportar el turismo nacional e internacional.	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
5 Carencia de aeropuertos y puertos fluviales, y bajo nivel de desarrollo vial.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
6 Deficiente organización de los productores agrícolas.	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05
7 Bajo nivel de desarrollo industrial y de servicios financieros en la provincia.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
8 Bajo índice de desarrollo humano.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05
9 Ocupación desordenada, uso no sostenible del suelo y degradación del medio ambiente	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Total	2.00		4.73		5.09		4.18		5.15		5.01		5.62		5.19		4.03

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

Tabla 40

Matriz de Rumelt (MR)

<i>Estrategia</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Se Acepta</i>
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores	SI	SI	SI	SI	SI
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada	SI	SI	SI	SI	SI
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar una agencia de cooperación de apoyo al turismo que engrane los esfuerzos público-privados, tanto en el desarrollo del marketing como en la capacitación de personal local en servicios relacionados a la atención del cliente, idiomas extranjeros, orientación al turista, ecoturismo, turismo vivencial y guiado de corredores turísticos.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollar y ejecutar proyectos de inversión pública para desarrollar la infraestructura de transporte multimodal y mejorar servicios básicos de agua y alcantarillado de la provincia.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear e implementar una asociación que capacite, fomente, integre y organice a todos los productores del cacao estandarizando calidad, precios, y técnicas del cultivo.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	SI	SI	SI	SI	SI
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.	SI	SI	SI	SI	SI
Reducir la actividad delictiva para proteger a los pobladores, inversionistas, turistas y comerciantes, mediante una gestión de seguridad coordinada entre la Policía Nacional, Serenazgo y Comunidad.	SI	SI	SI	SI	SI
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear y ejecutar campañas de prevención de enfermedades y plagas en los cultivos, con apoyo del gobierno local y Agencia de Desarrollo Local (ADEL) del MINAGRI.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	SI	SI	SI	SI	SI
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	SI	SI	SI	SI	SI
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar programas de reforestación y recuperación ambiental.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 41

Matriz de Ética (ME)

ESTRATEGIA		Descripción de la estrategia																			
Derecho	Impacto en el derecho a la vida	P	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	N	N	P	P	P	P	N	N	P
	Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	N	N	P	N	P	N	P	P	P	N	P	N	P	P	N	N	P	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	P	P	P	N	P	N	P	P	N	N	P	N	P	N	N	P	P	
	Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	N	P	N	P	N	P	P	N	N	P	N	P	P	N	N	N	P
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	P	N	P	N	P	P	P	N	P	N	P	N	N	N	P	P
	Impacto en el derecho a expresarse libremente	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	N	P	P	N	N	N	N	P	P
	Impacto en el derecho del libre proceso	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	N	P	P
Justicia	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	N	J	J	
	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	N	J	J	J	J	J	N	J	J	
	Normas de compensación	N	N	J	J	J	J	J	N	J	J	J	N	J	J	J	J	N	J	J	
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	N	E	E	E	N	E	E	E	E	N	E	E	
	Medios estratégicos empleados	E	E	N	E	E	E	E	N	E	E	E	N	E	E	E	E	N	E	E	

Tabla 42

Estrategias Retenidas y de Contingencia

<i>Estrategias Específicas</i>	<i>Retenida</i>	<i>Contingencia</i>
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	X	
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores.	X	
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada	X	
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.	X	
Implementar una agencia de cooperación de apoyo al turismo que engrane los esfuerzos público-privados, tanto en el desarrollo del marketing como en la capacitación de personal local en servicios relacionados a la atención del cliente, idiomas extranjeros, orientación al turista, ecoturismo, turismo vivencial y guiado de corredores turísticos.		X
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	X	
Desarrollar y ejecutar proyectos de inversión pública para desarrollar la infraestructura de transporte multimodal y mejorar servicios básicos de agua y alcantarillado de la provincia.		X
Crear e implementar una asociación que capacite, fomente, integre y organice a todos los productores del cacao estandarizando calidad, precios, y técnicas del cultivo.		X
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.	X	
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	X	
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.	X	
Reducir la actividad delictiva para proteger a los pobladores, inversionistas, turistas y comerciantes, mediante una gestión de seguridad coordinada entre la Policía Nacional, Serenazgo y Comunidad.		X
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	X	
Crear y ejecutar campañas de prevención de enfermedades y plagas en los cultivos, con apoyo del gobierno local y Agencia de Desarrollo Local (ADEL) del MINAGRI.		X
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	X	
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	X	
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	X	
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.	X	
Implementar programas de reforestación y recuperación ambiental.		X

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 43, se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.

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

La Tabla 44, desarrolla un análisis entre las estrategias retenidas y las posibles respuestas que puedan optar los competidores directos de la provincia. “Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente” (D’Alessio, 2014, p. 428).

6.13. Conclusiones

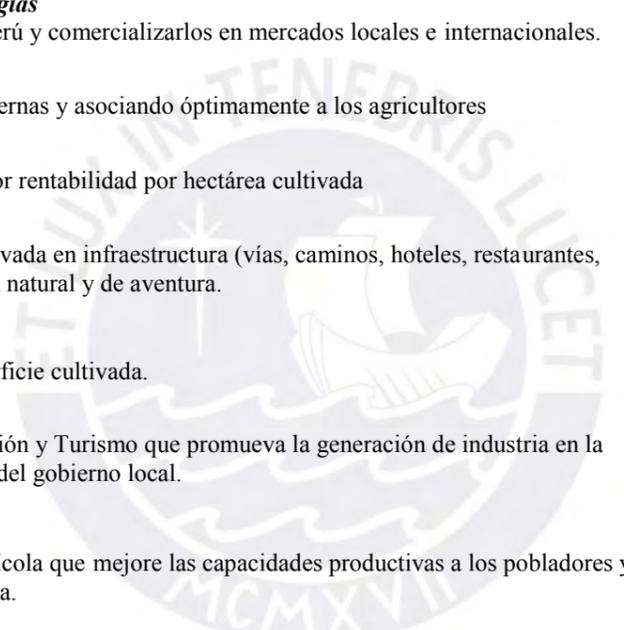
Es importante entonces para la Provincia de Picota mejorar la calidad de sus tierras mitigadas por la deforestación radical de sus tierras, ello permitirá ser un sector más competitivo. Se requiere de empresarios responsables dentro del sector, quienes analicen sus procesos y se sigan las estrategias establecidas, de manera de convertir los procesos productivos en procesos eficientes.

En tal sentido, es importante resaltar la importancia que puede tener la inversión extranjera, para potenciar el despegue y salir del estado quo en el cual se encuentra Picota. Entonces, se ha de evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras, con la finalidad de establecer una sinergia que permita compartir posición financiera, conocimientos y tecnología, lo cual ayude a conseguir un producto diferenciado y tener a partir de ello, una verdadera ventaja competitiva en el sector agrícola, ganadero y minero.

Tabla 43

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN	
Visión, Para el 2030, Picota será considerada dentro de las cinco mejores provincias de la selva peruana para vivir e invertir, desarrollando sus principales actividades económicas y siendo un punto receptor del turismo de la región, incentivando la inversión privada y pública para alcanzar altos niveles de productividad, de desarrollo sostenible y responsable en productos como el cacao, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población y garantizando la inclusión en una economía preservando el medio ambiente.	
Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo
<p>IO 1 Incrementar la producción agrícola de productos alternativos que tengan mayor rentabilidad por hectárea.</p> <p>IO 2 Ser líder en la industrialización y comercialización del cacao.</p> <p>IO 3 Aumentar la calidad de vida de la población.</p> <p>IO 4 Mejorar el desarrollo económico con productos agrícolas de exportación.</p> <p>IO 5 Aumentar el ecoturismo con las visitas de turistas nacionales y extranjeros.</p> <p>IO 6 Recuperar la biodiversidad y los bosques intervenidos y deforestados.</p>	<p>OLP1: Para el 2030, incrementar la producción de cacao a 7 mil toneladas. A julio de 2017, la cosecha asciende a de 1,045 toneladas.</p> <p>OLP2: Al 2030, aumentar el índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.59. En el 2012 este índice fue 0.39 en la provincia.</p> <p>OLP3: Para el 2030, obtener un FOB promedio de US\$15 millones por la exportación de cacao. En el 2016 el FOB es menor a US\$ 3 millones.</p> <p>OLP4: Ser un importante clúster turístico, pasando de 18 alojamientos y ninguna agencia turística al 2016, a 40 establecimientos entre hoteles y alojamientos, y 5 agencias de turismo, al 2030</p> <p>OLP5: Para el 2030, ser un caso de éxito nacional en la recuperación de bosques intervenidos y deforestados, pasando de 140,046 ha por reforestar el 2017 a cero</p> <p>OLP6: Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 2,500 microcréditos destinados a incentivar su actividad agrícola, turismo y exportación. Al 2016 se concedieron menos de 40 microcréditos en la provincia.</p>
Estrategias	
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	X
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores	X
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada	X
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.	X
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	X
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.	X
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	X
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.	X
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	X
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	X
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	X
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	X
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.	X



X		X			
X			X	X	X
X		X			X
X	X		X		X
X		X		X	
X		X			X
X	X	X	X	X	
X		X			
X		X	X	X	X
X			X	X	X

Tabla 44

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores			
	Tarapoto	Moyobamba	JuanJui	El Dorado
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	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.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores.	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.	Presentación de maquinarias y tecnología de punta para el Perú.
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada.	Mantener su estrategia actual	Mantener su estrategia actual	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.	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.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	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.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros. Colaborando con la cadena de valor
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.	Mantener su estrategia actual	Ampliar la cantidad de agencias turísticas	Promover el ingreso de inversionistas	Mantener su estrategia actual
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	Invertir más en tecnología para mejora de la productividad	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con entidades extranjeras.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros. Colaborando con la cadena de valor
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.	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.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros. Colaborando con la cadena de valor
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	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.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	Buscar redes para la colocación de agentes de banco	Buscar redes para la colocación de agentes de banco	Buscar alianzas con el extranjero para la penetración en el mercado.	Presentación de maquinarias y tecnología de punta para el Perú.
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Mantener su estrategia actual	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	Mantener su estrategia actual	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Mantener su estrategia actual	Elabora un plan de programa de concertación
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.	Incrementar presupuesto en programas sociales	Continuar con el plan de programas sociales	Buscar mayor participación del gobierno central	Elabora un plan de programa social

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se da inicio a la siguiente etapa, el cual pone en marcha el proceso estratégico. Esta sección implica la ejecución de las estrategias retenidas convirtiéndolas en resultados. Asimismo, la etapa requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional; como soporte imprescindible para el logro de la visión en el horizonte de tiempo.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 45, se detallan los objetivos de corto plazo según los criterios y metas establecidos en los Objetivos de Largo Plazo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que se asignarán a los objetivos de corto plazo de Picota, permitirán ejecutar las estrategias que se seleccionaron en el capítulo anterior, y que permitirán la ejecución del plan elaborado, considerando una asignación de los mismos basada en los objetivos de corto plazo. Para realizar un proceso de implementación satisfactorio, se deberá considerar una adecuada distribución de (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos, entre otros.

Los recursos financieros serán tanto de sector público como privado; los recursos del sector público provendrán de del gobierno central, tal como se ejecuta en los gobiernos regionales para la ejecución de proyectos de infraestructura y en las diferentes direcciones técnicas para el logro de las metas establecidas por el gobierno de turno. Los recursos financieros provenientes del Gobierno Central y de la Municipalidad se incorporan y/o registran en el presupuesto institucional de la entidad ejecutora, en cadena funcional y de gastos correspondiente, tomando en cuenta el código presupuestal del proyecto de inversión pública señalado en el Decreto Supremo que aprueba la transferencia de partidas. El sector privado se encuentra integrado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, y

negocios de familias, que desarrollan diferentes actividades económicas en Picota, aquellas que permiten que la región brinde servicios y productos de calidad y se convierta en una región competitiva.

Para lograr el óptimo desarrollo de Picota, es necesario contar con recursos físicos como infraestructura en el ámbito vial, educativo, salud, seguridad, y aquellos que garanticen el acceso de los servicios básicos. En este mundo globalizado, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación son de vital importancia ya que permite realizar operaciones y actividades en tiempo real, y brindar servicios con inclusión digital., como se muestra en la Tabla 46.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites que acotan una estrategia, y deben estar alineadas con sus valores, existiendo una correspondencia entre las mismas. Por lo que, para alcanzar la visión, las políticas permitirán diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos de Picota y, por lo tanto, direccionar a la organización. Adicionalmente, las políticas se encuentran enmarcadas en: (a) principios de ética, (b) principios de legalidad, y (c) principios de responsabilidad social. En la Tabla 47, se determinan las políticas para cada una de las estrategias retenidas.

7.4 Estructura Organizacional de Picota

Según el análisis realizado en el sector público, se propone la siguiente estructura organizacional para la Municipalidad Provincial de Picota, en el cual se establece independiente a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, como se muestra en la Figura 29, dado que se encuentra la Unidad de Presupuesto y la Subgerencia de Desarrollo Urbano y Territorial independientemente y bajo la dirección de la Gerencia de Administración y la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Territorial respectivamente.

Asimismo, el sector privado debe interactuar eficientemente con el sector público a fin de retroalimentarse, con la finalidad de incentivar la inversión, brindar servicios y productos competitivos para los pobladores de la región como turistas nacionales y extranjeros, la Figura 30 muestra la estructura propuesta.



Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Picota

OL1	Para el 2030, incrementar la producción de cacao a 7 mil toneladas. A julio de 2017, la cosecha asciende a de 1,045 toneladas.
OCP 1.1	Desde el 2018 incrementar anualmente en una tasa del 8% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.
OCP 1.2	Realizar anualmente tres ferias de promoción para la producción del cacao desde el 2018 hasta el 2023, donde se puede exponer las ventajas y tipo de cacao y; de esta forma, estimular a los productores e inversores.
OCP 1.3	Para el 2019, seleccionar por lo menos 3 tipos de semillas certificadas, de alta productividad y resistente a plagas, en forma conjunta con el trabajo de la Asociación de Cacaoteros de Picota (APROCAPP), con la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPRAGO y con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para la estandarización de cultivos y aumento de la producción.
OCP 1.4	Para el 2019, aumentar la cantidad de productores pertenecientes a la Asociación de Cacaoteros de Picota de 342 a 400 empresas debidamente organizadas.
OCP 1.5	Para el 2020, el 90% de los agricultores asociados deberá destinar 1 hectárea de tierras para la actividad agroforestal y cultivo de Cacao.
OL2	Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.59. En el 2012 este índice fue 0.39 en la provincia.
OCP 2.1	Para el 2020, promover la innovación y emprendimiento de la población de Picota en mediante un plan de charlas y capacitaciones por parte de empresas privadas.
OCP 2.2	Para el 2022, llegar a 0.49 de IDH de 0.39 que se obtuvo en el 2012.
OCP 2.3	Para el 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 20, 40, 15 respectivamente.
OCP 2.4	Para el 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 a 16 entre hospitales y centros de salud.
OCP 2.5	Para el 2022, incrementar el ingreso per cápita de la población de 498.8 a 698
OL3	Para el 2030, obtener un FOB promedio de US\$15 millones por la exportación de cacao. En el 2016 el FOB es menor a US\$ 3 millones.
OCP 3.1	Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 1,500 t/año desde el 2018 hasta el 2020 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$5 millones.
OCP 3.2	Desde el 2018 participar anualmente en dos ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2025.
OCP 3.3	Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 2,500 t/año desde el 2021 hasta el 2023 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$10 millones.
OCP 3.4	Desde el 2021 participar anualmente en cuatro ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.
OCP 3.5	Para el 2019, contar con el plan de charlas y capacitación a la población por medio de la cámara de comercio de Picota en el proceso de exportación y convenios con el exterior.
OL4	Ser un importante clúster turístico, pasando de 18 alojamientos y ninguna agencia turística al 2016, a 40 establecimientos entre hoteles y alojamientos, y 5 agencias de turismo, al 2030
OCP 4.1	Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 30% a los principales atractivos turísticos como aguas termales de Paucaryacu, Cascada de Chambira, Muros turísticos y el Morro de Picota. A partir del 2023 al 2025, el incremento anual debe ser 10%.
OCP 4.2	Al 2021, incrementar el presupuesto participativo para la provincia en 20% en coordinación con el Gobierno Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados). A partir del 2022 al 2025, el incremento anual debe ser 15%.
OCP 4.3	Para el 2019, ejecutar el programa de adecuación de los 34 puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la Provincia de Picota.
OCP 4.4	Para el 2019, crear 03 zonas protegidas que impulsen el ecoturismo y turismo vivencial.
OCP 4.5	Para el 2019, se debe tener la licitación de concesión de terrenos cerrada con los inversionistas y con contratos firmados.
OL5	Para el 2030, ser un caso de éxito nacional en la recuperación de bosques intervenidos y deforestados, pasando de 140,046 ha por reforestar el 2017 a cero
OCP 5.1	Para el 2020, contar con el programa de reforestación en donde los agricultores asociados destinan una hectárea para este fin
OCP 5.2	Para el 2021, ejecución del programa de plantaciones al 60% de hectáreas, con el apoyo de financiamiento del gobierno central y ejecutado por la municipalidad, centros educativos y asociaciones comunitarias
OCP 5.3	Para el 2022, promover apoyo financiero a las comunidades en 60% para plantaciones comerciales como el cacao y café
OCP 5.4	Llegar al 2022, capacitar al 80% de la población en educación ambiental y forestal, fomentando la conservación ambiental.
OCP 5.5	Para el 2022, reducir en un 50% las zonas de conflicto por uso agropecuario en tierras con una vocación natural distinta, según la Zonificación Ecológica Económica, en colaboración con los gobiernos locales y asociaciones de agricultores.
OL6	Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 2,500 microcréditos destinados a incentivar su actividad agrícola, turismo y exportación. Al 2016 se concedieron menos de 40 microcréditos en la provincia.
OCP 6.1	Al 2021, otorgar como mínimo 900 microcréditos agropecuarios para desarrollar y tecnificar la cadena de valor productivo y; 300 microcréditos para incentivar la actividad turística.
OCP 6.2	Al 2022, otorgar como mínimo 1,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 30% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad.
OCP 6.3	Para el 2020, Promover y mostrar las distintas opciones de financiamiento para la agricultura, turismo y exportación por medio de ferias informativas y de promoción.
OCP 6.4	Para el 2020, el gobierno provincial debe concretar alianzas con el Banco interamericano de desarrollo, Agrobanco, Mi banco y entidades financieras a fin de impulsar el financiamiento para productores y empresas de turismo en la provincia
OCP 6.5	Para el 2020, formar un equipo independiente en la cámara de comercio que promueva los proyectos con la población para el turismo, agricultura y exportación.

Tabla 46

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OCP 1.1	Desde el 2018 incrementar anualmente en una tasa del 8% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	Recursos propios de la Provincia / Prestamos de entidades financieras.	Extensión de terrenos / implementos agrícolas / Maquinaria.	Sistemas de riego tecnificado	Agricultores / Técnicos Agrícolas
OCP 1.2	Realizar anualmente tres ferias de promoción para la producción del cacao desde el 2018 hasta el 2023, donde se puede exponer las ventajas y tipo de cacao y; de esta forma, estimular a los productores e inversores.	Recursos propios de la Provincia / Auspiciadores / Marcas.	Local para la exhibición / stands / muebles.	Productos tecnificados	Asociaciones / Promotores / vendedores
OCP 1.3	Para el 2019, seleccionar por lo menos 3 tipos de semillas certificadas, de alta productividad y resistente a plagas, en forma conjunta con el trabajo de la Asociación de Cacaoteros de Picota (APROCAPP), con la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPRAGO y con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para la estandarización de cultivos y aumento de la producción.	Recursos propios de la Provincia / APROCAPP / ACOPRAGO / APPCACAO	Laboratorios certificados.	Tecnología Agraria, semillas certificadas.	Ingenieros agrónomos / genéticos.
OCP 1.4	Para el 2019, aumentar la cantidad de productores pertenecientes a la Asociación de Cacaoteros de Picota de 342 a 400 empresas debidamente organizadas.	Recursos propios de la Provincia / Asociación de Cacaoteros de Picota	Local para los asociados de APROCAPP	No requiere	Productores de Cacao asociados / Asociaciones
OCP 1.5	Para el 2020, el 90% de los agricultores asociados deberá destinar 1 hectárea de tierras para la actividad agroforestal y cultivo de Cacao.	Recursos propios de la Provincia / Prestamos de entidades financieras.	Terrenos agrícolas / Maquinaria / Arboles forestales y semillas de Cacao.	Semillas certificadas.	Productores de Cacao asociados / Asociaciones
OCP 2.1	Para el 2020, promover la innovación y emprendimiento de la población de Picota en mediante un plan de charlas y capacitaciones por parte de empresas privadas.	Recursos propios de la Provincia / Asociaciones de Cacaoteros	Local para dar clases y capacitaciones	Hardware / Software	Capacitadores de MINAGRI / Ingenieros Agrónomos / Especialistas
OCP 2.2	Para el 2022, llegar a 0.49 de IDH de 0.39 que se obtuvo en el 2012.	Recursos propios de la Provincia / MINEDU / MINSa	Locales de ayuda social / Hospitales / Centros de salud / Colegios / Institutos	Equipamiento médico, educativo.	Doctores, maestros, asistentes sociales
OCP 2.3	Para el 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 20, 40, 15 respectivamente.	MINEDU/ UGEL Regional / Gobierno Regional	Centros educativos	Equipamiento educativo.	Representantes de MINEDU/ UGEL Regional / UNESCO / Maestros / Administradores
OCP 2.4	Para el 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 a 16 entre hospitales y centros de salud.	MINSa / ESSALUD / Gobierno Regional	Hospitales y centros de salud.	Equipamiento médico.	Consultores de MIVIVIENDA
OCP 2.5	Para el 2022, incrementar el ingreso per cápita de la población de 498.8 a 698	Recursos propios de la Provincia / Asociaciones de Cacaoteros	Empresas / terrenos agrícolas / puestos de trabajo.	Telecomunicaciones	Economistas / Administradores / Alcalde
OCP 3.1	Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 1,500 t/año desde el 2018 hasta el 2020 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$5 millones.	Recursos propios de la Provincia / Asociaciones de Cacaoteros	Infraestructura de almacenamiento y transporte / oficinas internacionales.	Herramientas de mercadeo y telecomunicaciones.	Profesionales en comercio internacional / MINAGRI / Asociaciones Cacaoteras
OCP 3.2	Desde el 2018 participar anualmente en dos ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2025.	Recursos propios de la Provincia / Cooperativas agrarias / Asociaciones.	No requiere.	Ofimática / Internet.	Cámara de comercio de Lima / promotores / vendedores / compradores
OCP 3.3	Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 2,500 t/año desde el 2021 hasta el 2023 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$10 millones.	Recursos propios de la Provincia / Asociaciones de Cacaoteros	Infraestructura de almacenamiento y transporte / oficinas internacionales.	Herramientas de mercadeo y telecomunicaciones.	Profesionales en comercio internacional / MINAGRI / Asociaciones Cacaoteras
OCP 3.4	Desde el 2021 participar anualmente en cuatro ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	Recursos propios de la Provincia / Cooperativas agrarias / Asociaciones.	No requiere.	Ofimática / Internet.	Cámara de comercio de Lima / promotores / vendedores / compradores
OCP 3.5	Para el 2019, contar con el plan de charlas y capacitación a la población por medio de la cámara de comercio de Picota en el proceso de exportación y convenios con el exterior.	Recursos propios de la Provincia / Cooperativas agrarias / Asociaciones.	Local para dar clases y capacitaciones	Equipamiento audio visual / ofimática / Internet.	Profesionales en comercio internacional / MINAGRI / Asociaciones Cacaoteras
OCP 4.1	Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 30% a los principales atractivos turísticos como aguas termales de Paucaryacu, Cascada de Chambira, Muros turísticos y el Morro de Picota. A partir del 2023 al 2025, el incremento anual debe ser 10%.	Recursos propios de la Provincia / MINCETUR / Agencias de viajes	Vías de acceso, carreteras / equipamiento en atractivos turísticos.	Comercio digital.	Agencias de viaje / Cámara de comercio.
OCP 4.2	Al 2021, incrementar el presupuesto participativo para la provincia en 20% en coordinación con el Gobierno Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados). A partir del 2022 al 2025, el incremento anual debe ser 15%.	Gobierno Central /Gobierno regional	Inmuebles en genera y material mobiliario.	Implementar software de control de presupuesto.	MEDICOS DEL MINSa
OCP 4.3	Para el 2019, ejecutar el programa de adecuación de los 34 puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la Provincia de Picota.	Recursos de la Municipalidad de Picota y Cámara de comercio.	oficinas de planificación, equipo de construcción.	equipo de informática.	Equipo de la cámara de comercio / Constructora.
OCP 4.4	Para el 2019, crear 03 zonas protegidas que impulsen el ecoturismo y turismo vivencial.	Recursos de la Municipalidad de Picota y Cámara de comercio.	Vehículos de supervisión y equipos de construcción,	tecnología de construcción y software.	Equipo de construcción / equipo de supervisión municipal.
OCP 4.5	Para el 2019, se debe tener la licitación de concesión de terrenos cerrada con los inversionistas y con contratos firmados.	Municipalidad de Picota	Oficinas.	Software de licitación, internet, equipo de informática	Equipo de la municipalidad a cargo.
OCP 5.1	Para el 2020, contar con el programa de reforestación en donde los agricultores asociados destinan una hectárea para este fin	Municipalidad de Picota / Cooperativas agrarias / Asociaciones	Oficinas, equipo mobiliario.	equipo de informática, equipo de telefonía, vehículos.	Equipo a cargo del proyecto (Municipalidad, asociaciones, ONG).
OCP 5.2	Para el 2021, ejecución del programa de plantaciones al 60%, de hectáreas, con el apoyo de financiamiento del gobierno central y ejecutado por la municipalidad, centros educativos y asociaciones comunitarias	Municipalidad de Picota / Cooperativas agrarias / Asociaciones /ONGs	Equipo agrícola, vehículos.	No requiere.	Municipalidad de Picota, Asociaciones agrícolas.
OCP 5.3	Para el 2022, promover apoyo financiero a las comunidades en 60% para plantaciones comerciales como el cacao y café	Entidades financieras / Cooperativas agrarias.	Mobiliario, equipos de cómputo / Oficinas financieras.	Plataformas financieras, internet, equipos de cómputo.	Entidades financieras.
OCP 5.4	Llegar al 2022, capacitar al 80% de la población en educación ambiental y forestal, fomentando la conservación ambiental.	ONGs / Cámara de comercio / Municipalidad / Asociaciones.	Local para dar clases y capacitaciones	Equipamiento audio visual / ofimática / Internet.	Profesionales en comercio internacional / MINAGRI / ONGs
OCP 5.5	Para el 2022, reducir en un 50% las zonas de conflicto por uso agropecuario en tierras con una vocación natural distinta, según la Zonificación Ecológica Económica, coordinado por el Gobierno provincial en colaboración con ONGs y asociaciones de agricultores.	Gobierno provincial / ONGs.	Vehículos, oficinas de coordinación.	Equipos de comunicación.	Gobierno provincial, Policía ambiental, ONGs.
OCP 6.1	Al 2021, otorgar como mínimo 900 microcréditos agropecuarios para desarrollar y tecnificar la cadena de valor productivo y; 300 microcréditos para incentivar la actividad turística.	Entidades financieras / Cooperativas agrarias.	Mobiliario, equipos de cómputo / Oficinas financieras.	Plataformas financieras, internet, equipos de cómputo.	Entidades financieras.
OCP 6.2	Al 2022, otorgar como mínimo 1,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 30% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad.	Entidades financieras / Cooperativas agrarias.	Mobiliario, equipos de cómputo / Oficinas financieras.	Plataformas financieras, internet, equipos de cómputo.	Entidades financieras.
OCP 6.3	Para el 2020, Promover y mostrar las distintas opciones de financiamiento para la agricultura, turismo y exportación por medio de ferias informativas y de promoción.	Cámara de comercio, Municipalidad de Picota, Gobierno regional.	Lugares para ferias, equipo mobiliario.	Plataformas digitales, internet, equipos de cómputo.	Equipo de la cámara de comercio, entidades financieras.
OCP 6.4	Para el 2020, el gobierno provincial debe concretar alianzas con el Banco interamericano de desarrollo, Agrobanco, Mi banco y entidades financieras a fin de impulsar el financiamiento para productores y empresas de turismo en la provincia.	Gobierno provincial.	Oficinas.	Internet, equipos de cómputo, equipos de telecomunicaciones.	Gobierno regional.
OCP 6.5	Para el 2020, formar un equipo independiente en la cámara de comercio que promueva los proyectos con la población para el turismo, agricultura y exportación.	Municipalidad de Picota, Cámara de comercio, Gobierno regional.	Oficinas de planificación.	Internet, equipos de cómputo, equipo de telecomunicación.	Cámara de comercio.

Tabla 47

Políticas de cada Estrategia de la Provincia de Picota

ESTRATEGIAS VS POLITICAS	Política uno [P1]: Promover la formalización de las organizaciones que se encuentran en la provincia	Política dos [P2]: Incentivar la inversión en infraestructura tanto pública como privada.	Política tres [P3]: Propiciar la generación de fuentes de empleo relacionadas al sector turismo.	Política cuatro [P4]: Promover un posicionamiento enfocado en la cultura y tradición de la provincia	Política cinco [P5]: Propiciar el respeto a los derechos humanos y las leyes.	Política seis [P6]: Generar la seguridad y el orden público en la provincia	Política siete [P7]: Incentivar a la capacitación tanto interna como externa de la provincia
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	X	X	X	X	X	X	X
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores	X		X		X	X	X
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada	X	X	X	X		X	
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.	X	X		X	X		X
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	X		X	X	X	X	
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.	X		X	X		X	X
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomente el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	X	X	X	X		X	
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.	X	X		X	X		X
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	X	X	X	X		X	
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	X	X		X	X		X
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	X		X	X	X	X	
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	X		X	X	X	X	
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.	X		X	X	X	X	

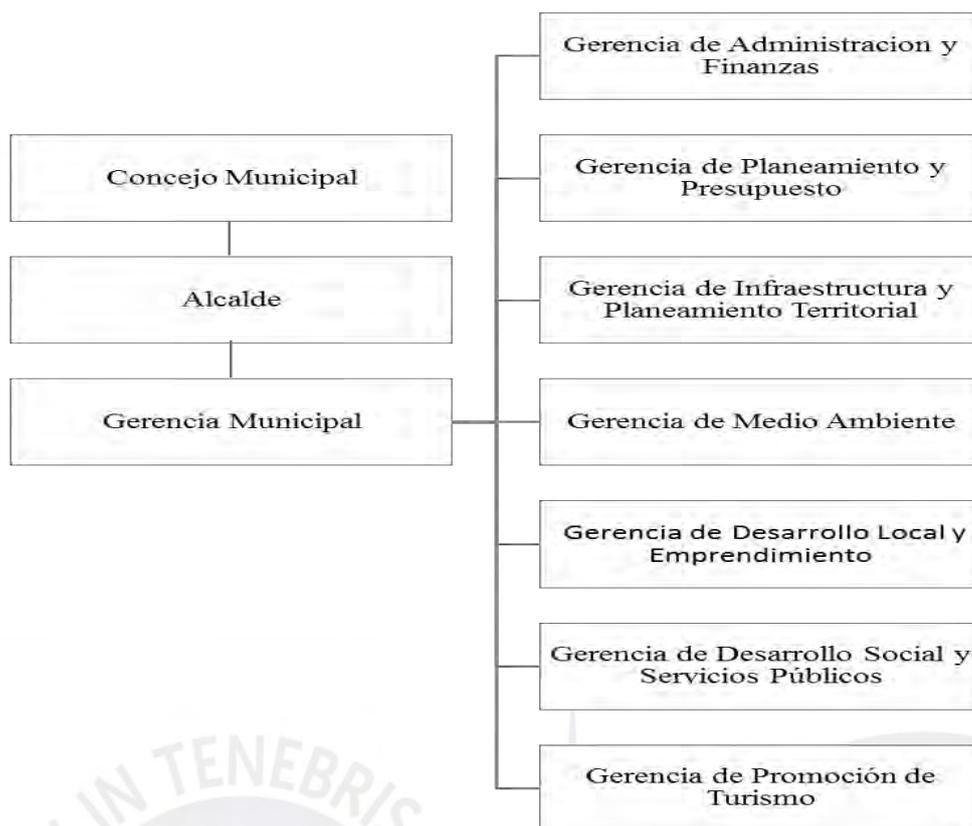


Figura 29. Estructura gerencial propuesta para la municipalidad provincial de Picota.

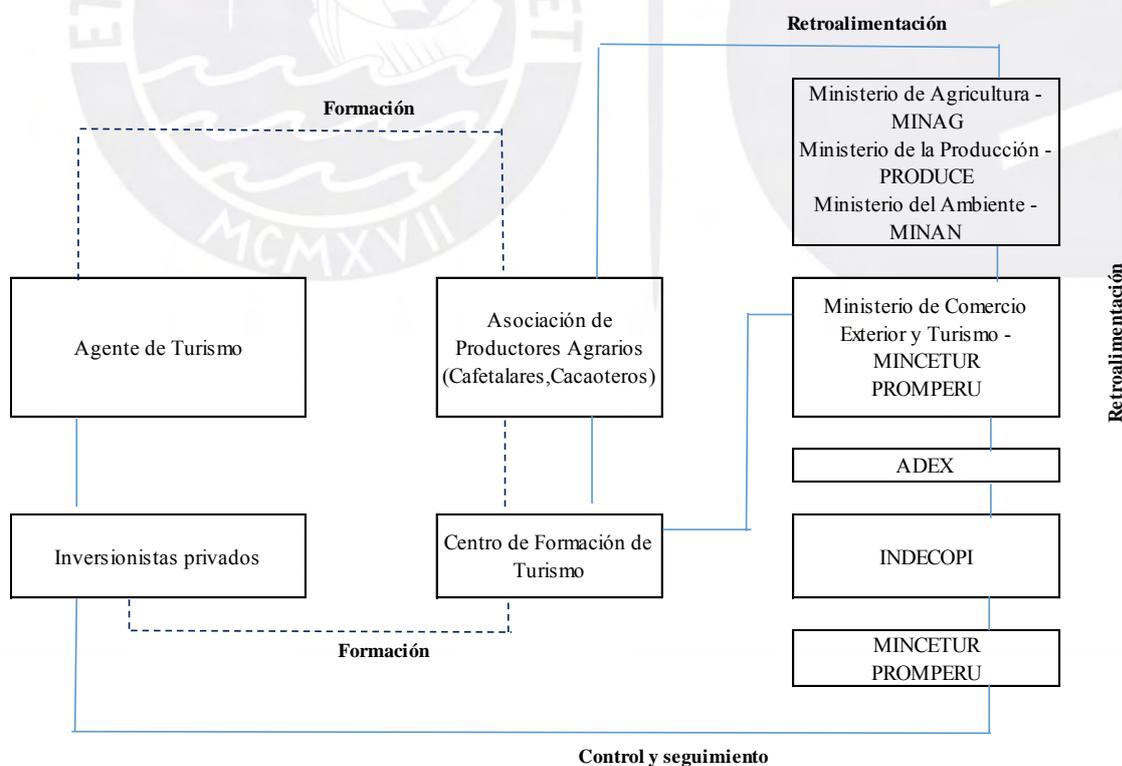


Figura 30. Estructura organizacional propuesta de Picota

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social y el desarrollo sostenible de Picota, constituyen los principales objetivos de la implementación estratégica y el contexto en el que se desarrollarán todas las actividades tanto del sector público como privado, con la finalidad de garantizar la protección de los recursos naturales y medio ambiente, dado que Picota pertenece en su totalidad a la región selva.

En ese sentido, existen programas que brindan los lineamientos principales en temas de medio ambiente, ecología y responsabilidad social, los cuales sirven de orientación y guía como el Programa de Desarrollo Agroambiental en la Ceja de Selva [PROCEJA] y la Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM], que tienen un convenio cooperación interinstitucional con la finalidad de efectuar el levantamiento catastral, saneamiento físico legal y titulación de 5,500 predios rurales en los valles de Mishquiyacu y Ponaza de la provincia de Picota, es indispensable que la Municipalidad y el Gobierno Regional promuevan una cultura de cuidado y conservación del medio ambiente en el distrito, a través de campañas de reciclaje y cuidado de los recursos como el agua, el aire y la luz eléctrica.

Estos componentes representarán un financiamiento de dos millones 350 mil Soles, los cuales serán asumidos con fondos provenientes de recursos ordinarios y donación del KFW. El catastro, titulación y registro de tierras se priorizará en los perímetros de riego del proyecto irrigación Ponaza (2,300 hectáreas) y del proyecto de irrigación Mishquiyacu, margen izquierda y derecha (1,100 hectáreas), que corresponden a las jurisdicciones de los distritos de Tingo de Ponaza, Shamboyacu, Pilluana y Tres Unidos. Se beneficiarán 4,800 familias de las cuencas mencionadas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son un pilar fundamental para el desarrollo de diversas actividades y es importante forjar la identidad, así como los valores y códigos de ética de la región a fin de que se encuentren integrados a los objetivos y metas en conjunto. Para alcanzar eficientemente los objetivos y el plan estratégico planteado, se requiere personal especializado y técnico, así como el compromiso y responsabilidad de la población de Picota. En la plana gerencial y direccional, se requiere de personal con experiencia profesional en implementación de planes estratégicos con la capacidad de planear, dirigir y controlar las metas y resultados esperados. Asimismo, se requiere de personal como especialistas y técnicos en áreas fundamentales de desarrollo económico que incentiven las actividades principales como turismo, agricultura, piscicultura, ganadería, industria, entre otros. Por último, grupos y asociaciones integrados por la población como consumidores responsables con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Por otro lado, es importante el personal encargado de diferentes servicios de seguridad, salud y educación. Serenazgo, como una respuesta positiva de los gobiernos locales frente al estado de inseguridad existente, servicios individualizados de custodia y seguridad, que emplean a personal policial de franco y vacaciones que voluntariamente deseaban prestarlos, previo pago de un incentivo económico. Las municipalidades aportan recursos materiales y humanos para apoyar a la Policía Nacional para el cumplimiento de sus acciones específicas de patrullaje y la Policía Nacional apoya con la presencia de su personal activo en la provincia de Picota. Asimismo, en caso de desastres naturales se desarrollan las acciones de Defensa Civil en el antes, durante y después de la emergencia o desastres producidas a causa de un evento adverso, sea éste natural o inducido por el hombre, en la jurisdicción del Distrito de Picota como primera instancia y de acuerdo a las competencias de los distritos que conforman la Provincia de Picota.

7.7 Gestión del Cambio

La resistencia al cambio de la gestión actual siempre se presenta en las zonas rurales donde la desconfianza abunda sobre los cambios en su región, más aun en la zona amazónica y en especial en la región San Martín mitigada por el narcotráfico y la minería ilegal, para poder resolver esta resistencia la gestión del cambio se debe implementar haciéndoles entender en juntas de asambleas de las comunidades, acerca de los beneficios que traerá el cambio en la provincia, además, el recojo de la información de la población servirá para brindar un mayor respaldo a los títulos de propiedad de terrenos, y zonas de cultivo, si los objetivos a corto plazo se cumplen en los plazos previstos, sumado se verá disminuida, ofreciendo un sistema más ágil para que los pobladores de Picota puedan efectuar sus inquietudes sobre las políticas de cambio y sus beneficios. En ese sentido, es fundamental la presencia de personal especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

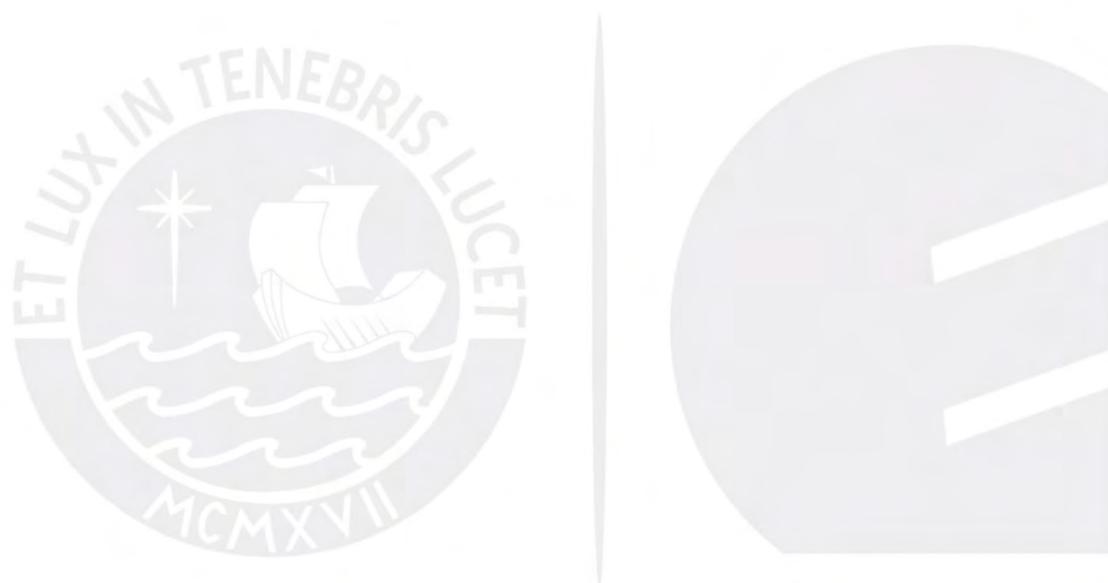
7.8. Conclusiones

Para la implementación y dirección del planeamiento estratégico propuesto para Picota se ha establecido los 30 objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar los seis objetivos de largo plazo que llevarán a Picota a alcanzar su visión. Para el logro de los objetivos de corto plazo, se han considerado cuatro tipos de recursos indispensables como son los financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los cuales requieren la inversión y monitoreo del sector público como privado.

Por otra parte, se han establecido las políticas necesarias para ayudar a la implementación de las 10 estrategias retenidas. Estas políticas a su vez guiarán el accionar de la municipalidad como ente gestor del plan estratégico para alcanzar la visión de la provincia de Picota. Los objetivos, estrategias y políticas planteados, consideran en todo momento el cuidado del medio ambiente. Todas estas consideraciones se toman en base a la mitigación de

sus recursos explotables por la deforestación de la provincia en sus tierras de cultivos, la baja tecnificación de sus zonas agrícolas y la deficiente política medioambiental para el cuidado de sus bosques.

Por último, los cambios y modificaciones son implícitos a la ejecución de un plan estratégico. Por este motivo, se considera fundamental mantener al recurso humano del distrito bien informado, motivado y comprometido con la visión para que la resistencia al cambio sea mínima.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégico desarrollado para Picota es un elemento continuo a lo largo de la puesta en marcha e implementación del plan estratégico final. Aquí se cuestionan los objetivos planteados, las políticas, y la estructura organizacional. En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica en este Capítulo VIII revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2014).

8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra Picota, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Aprendizaje interno

El tablero de control indica en el aprendizaje interno de la organización, las acciones necesarias para capacitar, enseñar y educar tanto a los pobladores, como a los responsables de la provincia. En este caso, será importante analizar cómo debe aprender la provincia y cómo es que ésta va a ir mejorando a lo largo de la visión propuesta. Por tanto, el aprendizaje involucra: (a) la satisfacción de la fuerza laboral de Picota, (b) capacitación de los responsables del cultivo, (c) tecnificación para aumentar su productividad, (d) acciones para mejorar sus comunicaciones, y (e) desarrollo del capital humano de sus responsables.

8.1.2 Procesos

De acuerdo a la perspectiva de procesos internos de Picota, los objetivos a corto plazo deben considerar que estarán dados por aquellos relacionados con las operaciones o procesos

que hacen posible la satisfacción de la comunidad que integra Picota. Estos permitirán que la provincia se especialice en las acciones que desarrollen las necesidades y brinde un servicio diferenciado al que están recibiendo ahora. Para tal propósito se llegarán a clasificar los objetivos de corto plazo donde se especifiquen procesos o acciones añadidos a los actuales.

8.1.3 Clientes

En la perspectiva del cliente, se considerarán los objetivos de corto plazo vinculados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, en este caso, los clientes de Picota son sus pobladores, en esta perspectiva, se reflejará cómo el manejo de las relaciones con la comunidad y la preocupación para que ellos tengan los servicios básicos, las prestaciones de salud y los objetivos para que puedan desarrollarse como personas, tanto los residentes como con los turistas de Picota. Por lo cual, los objetivos vinculados también están relacionados a la competencia con otras provincias de la región San Martín.

8.1.4 Financiera

Desde la perspectiva financiera se establecieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de Picota en términos numéricos y, por lo tanto, tangibles. Estos indicadores se especificarán como ratios numéricas, de este modo los objetivos que harán posible el contar con una infraestructura financiera que haga posible la implementación de las estrategias, resultando de esta forma los indicadores en términos monetarios.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de mando integral o BSC es una herramienta de control estratégico, que facilita el ejercer la evaluación organizacional de la provincia de Picota, mediante la clasificación de los objetivos de corto plazo, en proceso de medición y comparación con la definición de metas medibles y alcanzables. Éste instrumento permite el tomar medidas correctivas de ser necesarias, así como el verificar la ruta que estos objetivos están tomando

en cada meta definida durante toda la etapa contemplada para alcanzar la misión, permitiendo de éste modo conducir el proceso de implementación y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la provincia de Picota (D' Alessio, 2014) (ver Tabla 30).

8.3 Conclusiones

El tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de Picota, se estableció que la mayoría de las perspectivas están conglomeradas es presupuestos de ejecución financieros, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de Picota en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la provincia y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la provincia de Picota hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Es importante medir y controlar la ejecución de los objetivos de corto plazo, para ello, se ha asignado indicadores de control para cada uno de ellos, que permite comprobar de manera oportuna, la eficacia de las estrategias planteadas, y corregir cualquier desviación, que permita alcanzar los objetivos y la visión planteada.

Tabla 48

Balanced Scorecard de Picota

Objetivos Corto Plazo	Mediciones	Unid	Ejecutor
Perspectiva financiera			
OCP 2.5 Para el 2022, incrementar el ingreso per cápita de la población de 498.8 a 698	Ingreso per cápita	S/.	Gerencia Municipal /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 4.2 Al 2021, incrementar el presupuesto participativo para la provincia en 20% en coordinación con el Gobierno Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados). A partir del 2022 al 2025, el incremento anual debe ser 15%.	(Presupuesto 2021 /Presupuesto 2020)-1 = 20% (Presupuesto 2022 /Presupuesto 2021)-1 = 15%	%	Gerencia Municipal /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 5.3 Para el 2022, promover apoyo financiero a las comunidades en 60% para plantaciones comerciales como el cacao y café	#Financiamientos a productores de cacao y café / # Ha plantaciones de Cacao y Café = 60%	%	Gerencia Municipal /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 5.4 Llegar al 2022, capacitar al 80% de la población en educación ambiental y forestal, fomentando la conservación ambiental.	(Núm. personas capacitadas / Núm. habitantes) = 80%	%	Gerencia Municipal /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 5.5 Para el 2022, reducir en un 50% las zonas de conflicto por uso agropecuario en tierras con una vocación natural distinta, según la Zonificación Ecológica Económica, coordinado por el Gobierno provincial en colaboración con ONGs y asociaciones de agricultores	(Área de tierras con uso de suelos en conflicto en 2022 / Área de tierras con uso de suelos en conflicto en 2017) - 1 <= -50%	%	Gerencia Municipal /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 6.1 Al 2021, otorgar como mínimo 900 microcréditos agropecuarios para desarrollar y tecnificar la cadena de valor productivo y; 300 microcréditos para incentivar la actividad turística.	Números de créditos desembolsados	Unidad	Bancos Cajas EDYPYME
OCP 6.2 Al 2022, otorgar como mínimo 1,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 30% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad.	Números de créditos desembolsados	Unidad	Bancos Cajas EDYPYME
OCP 6.3 Para el 2020, promover y mostrar las distintas opciones de financiamiento para la agricultura, turismo y exportación por medio de ferias informativas y de promoción	Números de créditos desembolsados	Unidad	Bancos Cajas EDYPYME
Perspectiva de los Clientes			
OCP 2.4 Para el 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 a 16 entre hospitales y centros de salud.	Cantidad ejecutada/ Cantidad presupuestada	%	MINSA /PCM / GORE SANMARTIN
OCP 3.1 Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 1,500 t/año desde el 2018 hasta el 2020 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$5 millones.	Número de toneladas exportadas	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 3.2 Desde el 2018 participar anualmente en dos ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2025.	Número de ferias participadas	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 3.3 Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 2,500 t/año desde el 2021 hasta el 2023 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$10 millones.	Número de toneladas exportadas	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 3.4 Desde el 2021 participar anualmente en cuatro ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	Número de ferias participadas	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 4.1 Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 30% a los principales atractivos turísticos como aguas termales de Paucaryacu, Cascada de Chambira, Muros turísticos y el Morro de Picota. A partir del 2023 al 2025, el incremento anual debe ser 10%.	(Cant. turistas 2023 /Cant. De turistas 2022)-1 = 10% (Cant. turistas 2022 /Cant. De turistas 2021)-1 = 30%	%	MINCETUR/ GORE SANMARTIN
Perspectiva de los procesos internos			
OCP 1.1 Desde el 2018 incrementar anualmente en una tasa del 8% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	(Ha cosechadas 2018 / Ha cosechadas 2017) -1 = 8%	%	PCM / GORE SANMARTIN
OCP 1.2 Realizar anualmente tres ferias de promoción para la producción del cacao desde el 2018 hasta el 2023, donde se puede exponer las ventajas y tipo de cacao y; de esta forma, estimular a los productores e inversores.	Número de ferias realizadas	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 1.3 Para el 2019, seleccionar por lo menos 3 tipos de semillas certificadas, de alta productividad y resistente a plagas, en forma conjunta con el trabajo de la Asociación de Cacaoteros de Picota (APROCAPP), con la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPRAGO y con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para la estandarización de cultivos y aumento de la producción.	Número de semillas seleccionadas con certificación	Unidad	MINAGRI / GORE SANMARTIN
OCP 1.5 Para el 2020, el 90% de los agricultores asociados deberá destinar 1 hectárea de tierras para la actividad agroforestal y cultivo de Cacao.	Número de hectáreas destinadas a la actividad agroforestal	Número	MINAM / GORE SANMARTIN
OCP 4.4 Para el 2019, crear 03 zonas protegidas que impulsen el ecoturismo y turismo vivencial.	Número de zonas protegidas para prácticas de ecoturismo	Número	MINAM /MINCETUR GORE SANMARTIN
OCP 5.2 Para el 2021, ejecución del programa de plantaciones al 60%, de hectáreas, con el apoyo de financiamiento del gobierno central y ejecutado por la municipalidad, centros educativos y asociaciones comunitarias	Número de programas de plantaciones ejecutadas	Número	MINAM / GORE SANMARTIN/MINAGRI
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno			
OCP 1.4. Para el 2019, aumentar la cantidad de productores pertenecientes a la Asociación de Cacaoteros de Picota de 342 a 400 empresas debidamente organizadas.	Número de productores de asociaciones de Picota	Número	MUNIC/GORE SANMARTIN
OCP 2.1 Para el 2020, promover la innovación y emprendimiento de la población de Picota en mediante un plan de charlas y capacitaciones por parte de empresas privadas.	Número de proyectos de emprendimiento evaluados	Número	PCM / GORE SANMARTIN/MINAGRI/M INCETUR
OCP 2.2 Para el 2022, llegar a 0.49 de IDH de 0.39 que se obtuvo en el 2012.	IDH	%	PCM / GORE SANMARTIN
OCP 2.3 Para el 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 20, 40, 15 respectivamente.	Números de aulas implementadas.	Numero	GORE SANMARTIN
OCP 3.5 Para el 2019, contar con el plan de charlas y capacitación a la población por medio de la cámara de comercio de Picota en el proceso de exportación y convenios con el exterior.	Número de capacitaciones ejecutadas.	Número	PCM / GORE SANMARTIN/MINAGRI
OCP 4.3 Para el 2019, ejecutar el programa de adecuación de los 34 puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la Provincia de Picota	Número de adecuaciones de puntos turísticos concluidos.	Número	GORE SANMARTIN/MINCETUR
OCP 4.5 Para el 2019, se debe tener la licitación de concesión de terrenos cerrada con los inversionistas y con contratos firmados.	Número de concesiones cedidas.	Número	GORE SANMARTIN
OCP 5.1 Para el 2020, contar con el programa de reforestación en donde los agricultores asociados destinan una hectárea para este fin	Número de capacitaciones de reforestación ejecutadas	Número	GORE SANMARTIN/MINAM
OCP 6.4 Para el 2020, el gobierno provincial debe concretar alianzas con el Banco interamericano de desarrollo, Agrobanco, Mi banco y entidades financieras a fin de impulsar el financiamiento para productores y empresas de turismo en la provincia.	Número de alianzas concretadas con entidades para financiamiento	Número	GORE SANMARTIN/PCM
OCP 6.5 Para el 2020, formar un equipo independiente en la cámara de comercio que promueva los proyectos con la población para el turismo, agricultura y exportación.	Número de proyectos de turismo ejecutados	Número	GORE SANMARTIN/

Capítulo IX: Competitividad de Picota

La competitividad de Picota se encuentra evaluada según a su capacidad para lograr sus objetivos de corto y largo plazo, y su consolidación en función a sus potencialidades y fortalezas para ser utilizadas al máximo y la manera de neutralizar sus debilidades y amenazas. La competitividad de una región depende de la capacidad de los sectores para innovar y mejorar.

9.1 Análisis Competitivo de Picota

Según, el Informe de Competitividad Global 2016 – 2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países del Ranking mundial de competitividad, subiendo dos posiciones con respecto al periodo anterior.



Figura 31. Los 12 pilares de Competitividad (GCI – Global Competitiveness Index)
Tomado de: Foro Económico Mundial - <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Sin embargo, recientemente, el nuevo Informe de Competitividad Global 2017 – 2018 de la WEF, el Perú cae 5 puestos en competitividad, ahora posicionándose en el puesto 75 del ranking de 137 países evaluados, el cual mide la capacidad de los países de ser económicamente sostenible en el corto y largo plazo. Dentro de los pilares que se evaluaron, en Infraestructura ascendió tres puestos ubicándose en el puesto 86, Salud y Educación Básica descendió cinco posiciones ubicándose en el puesto 93, Preparación Tecnológica ascendió dos posiciones ubicándose en el puesto 86, e Innovación ascendió seis posiciones ubicándose en el puesto 113, como se muestra en la siguiente Figura 32. En general, el Perú muestra mejoras en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial.



Figura 32. Índice de Competitividad Global 2017-2018

Tomado de Diario Perú21 2017 “Perú cae 5 puestos en competitividad” (septiembre, 27). Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-cae-5-puestos-competitividad-377693>

Centrum Católica, también realiza el análisis de competitividad regional del Perú anualmente. En su publicación “Resultados del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, indicó como punto crítico la competitividad de las regiones y las ciudades para enfrentar lo venidero de acuerdo a los últimos fenómenos climáticos y los acontecimientos políticos. En ese sentido, el ICR que se encuentra conformado por 5 pilares, el cual mide la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región. Los pilares analizan la competitividad de cada región en (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas. Según el estudio, los resultados del nivel de competitividad se agrupan en siete grupos de acuerdo a su puntuación (a) Muy Alto, (b) Alto, (c) Medio Alto, (d) Medio Bajo, (e) Bajo, (f) Muy Bajo, y (g) Extremo Bajo.

La siguiente Figura 33, muestra el Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016, en el cual Lima Metropolitana continua liderando el ranking con 73.43 puntos ubicándose en el rango de medio alto en el nivel de competitividad relativa, seguido de Callao con 51.90 puntos encontrándose en el rango de bajo, seguido de 9 regiones en el rango de muy bajo, y las restantes 15 regiones en el rango de extremo bajo. La región San Martín se encontró en el puesto 18 de 26 regiones con 39.83 puntos (Centrum Católica, 2016).

En cuanto a los factores del entorno que afectan a la competitividad de Picota destacan los TLC que tiene Perú actualmente, en la situación que nos encontramos, sumado el deficiente conocimiento e interés de los empresarios en los beneficios o dificultades que ocasionaría la regionalización. Otro factor político importante es la Ley de Promoción de Inversión en la Amazonía, su impacto sobre todo en las Mypes en cuanto a las exoneraciones por IGV e IES, por parte del Estado.

Dentro de los productos competitivos de Picota se encuentran el Cacao, Café, Arroz cáscara, Madera. Estos productos deberían ser aprovechados generando el máximo valor agregado, para esto se plantea algunas estrategias para la implementación de las cadenas

productivas, sobre todo en los sectores con potencial competitivo: turismo, agroindustria y madera, deberá entonces el estado en su rol promotor y facilitador del desarrollo, orientar recursos para el impulsar la economía regional mediante el encadenamiento productivo.

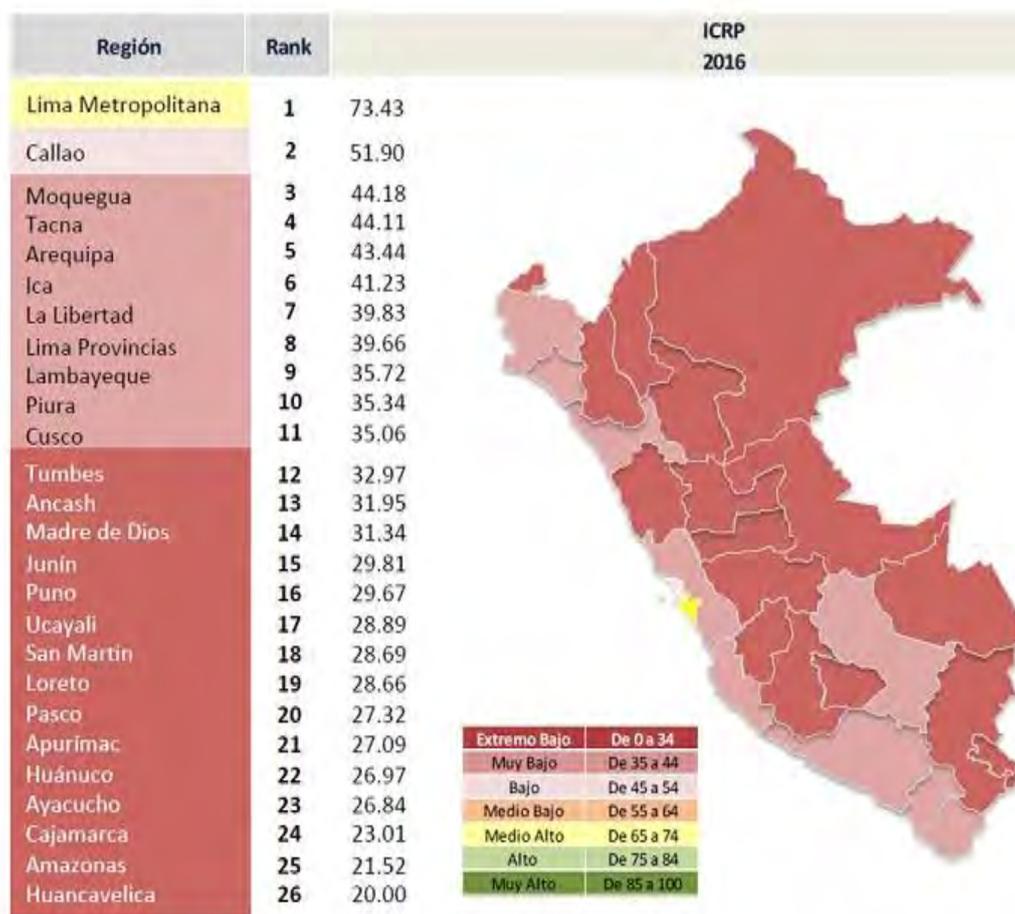


Figura 33. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016
Tomado de Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016.
<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Picota

Según el análisis y dadas las características y condiciones de Picota, se extraen las ventajas competitivas para la creación de nuevos productos y servicios de calidad, por su condición geográfica se relaciona con el turismo e incentivo de la promoción de los atractivos turísticos encontrando como oportunidad la inversión en infraestructura de los proyectos de la entidad pública así como del sector privado, las nuevas rutas de transporte y el acceso a la tecnología permitirán atraer el potencial turístico que visita la región San

Martin y los alrededores, así como los recintos arqueológicos y atractivos vecinos. Entre los principales recursos turísticos destacan: La Playa Puma Huasi, La Catarata del Chambira – Shamboyacu, El Bosque de Futuro, Las Minas de Sal de Pilluana, Baños Termales de Paucaryacu, entre otros.

Asimismo, Picota es una región idónea por su clima para el cultivo del cacao y para la caficultura, para mejorar la producción y productividad en cultivos alternativos, la Dirección Regional de Agricultura promueve una moderna tecnología de riego por goteo en los sembríos de café, que se experimenta en la Comunidad de Balatal, ubicada en el distrito de Tres Unidos, provincia de Picota, en la región San Martín, así como el impulso del cultivo del cacao, ya que es un producto más rentable que los que los actuales productos con los que vive la provincia, particularmente el sembrío del tipo fino de aroma que es una variedad altamente demanda en los mercados internacionales, donde el 80% de los cultivos están siendo derivados para esta variedad, con el fin de incrementar su rentabilidad por hectárea cultivada (Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo económico local de la MPP, entrevista personal realizada 08 de setiembre 2017).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Picota

Arroz. Todos los pueblos de la zona central del Huallaga han venido cultivando arroz aprovechando la humedad del curso del río, así como las estaciones de secano propicias para su cultivo, dónde las siembras básicamente en su inicio fueron hechas para satisfacer la demanda del mercado local y hoy por hoy es el principal eje de la economía de la Provincia.

El arroz se siembra de 0 a 1000 msnm, entre una temperatura de 10° a 35°C con una humedad relativa entre 70% a 90%, donde el Ph optimo es de 6.6, si bien aún existe el cultivo del arroz bajo secano (sembrado bajo condiciones de lluvias), la mayoría de los cultivos se realizan bajo el sistema de riego por inundación, ya que los rendimientos en la producción son mayores llegando a las 6 toneladas por hectárea cultivada, en Picota se ha visto una

producción de buen rendimiento debido a la utilización de semillas certificadas, además de fertilizantes, control de plagas y maquinaria adecuada para su siembra y cosecha. Aun con todo esto la actual situación del cultivo de arroz está amenazada por la falta del recurso hídrico especialmente en los valles de Sisa y Ponaza que son los mayores productores, por la contaminación del Río Huallaga, bacteria del arroz, donde esta última ha atacado al 31% del cultivo de Picota reduciendo los rendimientos en la producción de hasta 2.5 a 4.5 toneladas por hectárea. Picota cuenta con 12,827 Ha sembradas entre el 2015-2016 con una producción de 92,172 T de arroz en cascara (2016), ingreso a molinos de 66,044 T, teniendo un autoconsumo de 12,389 T y una salida a otros mercados de 35,315 T para el arroz pilado, siendo el mayor productor de la región para el arroz corriente, confirmando la gran importancia de este producto para la Provincia (DRASAM, 2016).

Cacao. Si bien actualmente este producto no es representativo para la Provincia, las autoridades locales vienen trabajando para hacer de este el futuro producto del que vivir en la Provincia debido a la rentabilidad del mismo, uno de los grandes problemas que afronta la provincia es la falta de terrenos propicios para el cultivo por lo cual tienen que preocuparse por rentabilizar cada hectárea cultivada así como la producción de la misma, encontrando en el cacao un producto alternativo con un buen rendimiento para el clima y la geografía de Picota. La problemática actual es la baja productividad, escaso acceso de financiamiento para los productores, los mismos que son muy pequeños y no asociados, el cual limita la homogenización de la calidad, se calcula que solo el 35% de estos productores están asociados en la región. Picota cuenta con 1,420 Ha de superficie instalada para su cultivo, con 1,128 Ha de superficie cosechada y una producción de 1,045 T en el 2016, estos cultivos tuvieron un rendimiento promedio de 926 Kg por hectárea a un precio relativo de 7.2 soles, 80% de cultivo es del tipo fino de aroma, que es uno de los tipos de mayor rentabilidad y que varias de las demás Provincias de la región también están cultivando (DRASAM, 2016).

A fin de incrementar la competitividad del cultivo de cacao, las empresas deben adoptar la estrategia intensiva de desarrollo de productos invirtiendo en certificaciones de calidad en los procesos productivos, de selección y embarque para la exportación, en este último caso corresponden la NTP ISO 2859-1 y la FCC/2011. En el caso del certificado de calidad, corresponde verificar el grado de humedad (Método: NTP ISO 2291-2006), y la calidad del grano con prueba de corte (NTP-ISO 2451.1999 y NTP-ISO 1114.1999). Otras certificaciones relevantes para el ingreso con valor agregado a mercados internacionales son la de Comercio Justo (Fairtrade), Certificación Orgánica (IFOAM), Rainforest Alliance y UTZ Certified (Cacaomovil, 2017).

Café. Cabe resaltar que San Martín Durante el año 2014 fue primero en la producción de café a nivel nacional (27,2 por ciento del total); la producción de café fue de 54,7 mil toneladas, volumen mayor en 14,2 por ciento con respecto al año anterior. Por su lado, las siembras de café en el periodo agosto-diciembre de la campaña 2014-2015 totalizaron 875 hectáreas, inferiores en 9,7 por ciento respecto a similar periodo de la campaña 2013-2014. La mayor producción se debe a la recuperación de los efectos de la plaga de la roya amarilla. Las zonas de producción son las provincias de Moyobamba, Rioja, Lamas, El Dorado, San Martín, Picota, Bellavista, Huallaga, Mariscal Cáceres y Tocache, donde se comercializa el grano del café pergamino en diferentes calidades, desde el tipo convencional hasta la mejor calidad de orgánico. Las variedades son: Típica, Caturra y Catimor (DRASAM, 2016).

Al igual que el cacao, los productores cafetaleros deben invertir en certificados de calidad para agregar el valor de exportación de sus productos a mercados internacionales que les ofrezca un mejor beneficio.

Turismo. Esta es una actividad con un alto potencial para su aprovechamiento, ya que la región cuenta con abundantes recursos naturales (75.93%) de los suelos de protección, de rica biodiversidad y variadas condiciones para la actividad económica del turismo.

Asimismo, cuenta con recursos históricos, culturales (artesanías), arqueológicos, etc. Al analizar el comportamiento del sector se observa que el crecimiento ha sido 23% con respecto al año anterior. (En arribos y pernoctaciones). Dentro de sus atractivos turísticos se tiene: Los Baños Termales de Paucaryacu, Cascada de Chambira, Minas de Sal de Pilluana, Playa de Pumahuasi (Orillas del Río Huallaga), Puente Picota.

Existe la necesidad la elaboración de productos con valor agregado y explotar adecuadamente estos atractivos limita la generación de desarrollo en la Provincia para el ecoturismo y deporte de aventura, sin duda hay una oportunidad en este sentido para la Provincia de Picota, comenzando por armar un plan para el desarrollo turístico de la ciudad, ubicando todos los puntos que podrían explotarse y ejecutar el mismo para darle una mayor atractividad y accesibilidad, dando las comodidades y experiencias que los turistas nacionales y extranjeros desean vivir en la selva.

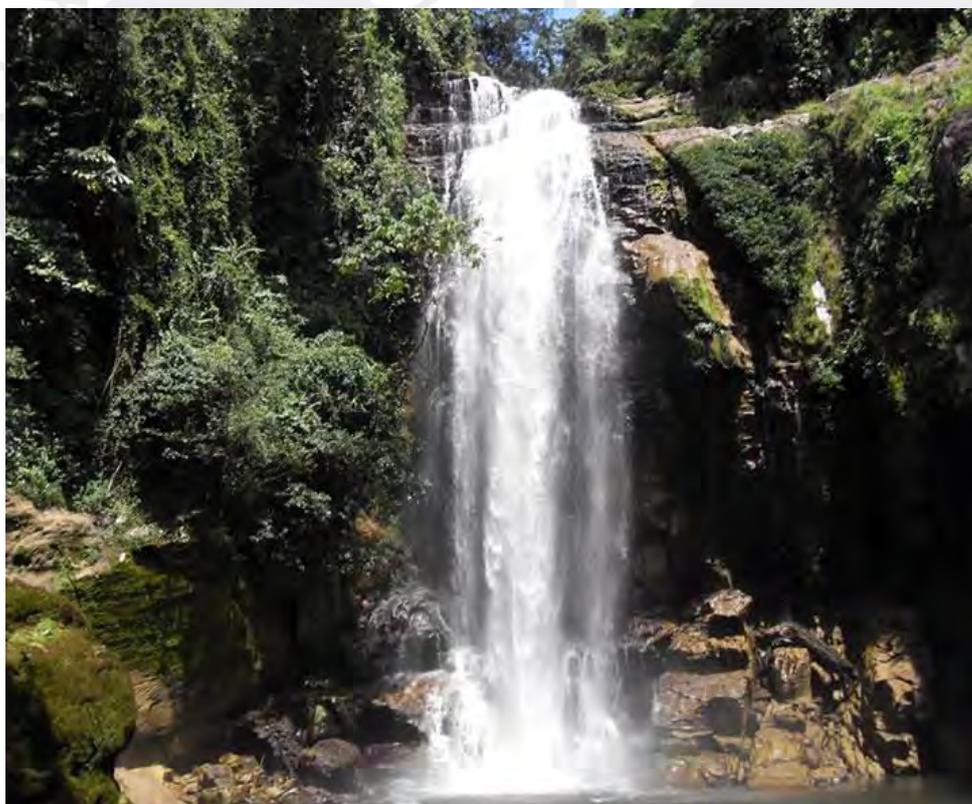


Figura 34. Cascada de Chambira Picota.
Tomado de “Catarata de Chambira,” por Conozca Tarapoto.blogspot.pe, 2015
(<http://conozcatarapoto.blogspot.pe/2015/08/catarata-de-chambira.html>).

La agroindustria. En la provincia de Picota la agroindustria está conformada por un conjunto de actividades que comprenden el procesado de productos lácteos, elaboración de pasta de cacao, envasado de café semiprocesado, envasado de palmito, elaboración de cecina, pilado de arroz, producción de aceite de palma, elaboración de 396 bebidas y helados de frutas tropicales, elaboración de licores y macerados, producción de harina de maíz y de plátano, sacha Inchi, elaboración de productos de panadería, entre otros. El potencial de la agroindustria radica en la capacidad de uso de los suelos de Picota que son de buenas características para la producción agrícola en 7,13% de su territorio, para cultivos permanentes 3.70% y para pastos el 1,86%. En la comunidad de Alfonso Ugarte, jurisdicción del distrito de Shamboyacu, provincia de Picota está conformada una cooperativa agraria de productores de sacha inchi Sembrando Futuro, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción en esta zona.

Piscicultura. El proceso de producción y los tiempos se inician con la producción de alevinos (semilla), constituye el punto crítico de la cadena de producción, pues de esta fase depende el abastecimiento de semilla garantizada para lograr la sostenibilidad de la actividad piscícola.

La piscicultura es una actividad potencial de la provincia de Picota, el promover la acuicultura como una importante actividad económica regional en mérito principalmente en la líneas como: tilapia, gamitana, paco, boquichico, camarones y paiche, para lo cual se debe incorporar acciones y componentes en los diferentes proyectos que contribuyan al logro de este objetivo a través de la Dirección Regional de la Producción, Dirección Regional de Agricultura, Proyecto Especial Huallaga Central Bajo Mayo, Proyecto Especial Alto Mayo y la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

En Picota existen Unidades de Producción Acuícolas que cuentan con infraestructura de producción de semillas de especies nativas (gamitana, paco y boquichico), de tilapia

revertida y camarón gigante de malasia, por ejemplo la Piscigranja Kagoshima, propiedad del Sr. Quito Owaki Sandoval, ubicada en el Sector Nuevo Egipto de la localidad de San Hilarión, distrito de San Hilarión, Provincia de Picota; posee un espejo de agua de 15,150 m² distribuidos en cinco estanques en actual producción, la producción piscícola de Picota se comercializa principalmente en la ciudad de Tarapoto.

Tabla 49

Tabla Costo Beneficio de la Producción de Gamitana Boquichico y Carachama en Picota

Ítem.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Tiempo vida útil	Precio Unitario (En S./)	Sub Total (En S./)
Costo						
I.	Construcción, equipamiento y mantenimiento de estanques					2,398.35
1.1	Estanques (5)	Ha	1.52	8 años	15,876.92	1,503.35
1.2	Equipamiento					695.00
	Red 1/2" de 50 m.	Unidad	2.00	4 años	800.00	200.00
	Tina	Unidad	6.00	1 año	50.00	150.00
	Balde	Unidad	6.00	1 año	15.00	45.00
	Peletizadora	Unidad	1.00	3 años	1,800.00	300.00
1.3	Mantenimiento de estanques	Jornal	10.00		20.00	200.00
II.	Siembra de alevinos					2,550.69
2.1	Preparación de estanques					760.69
	Cal	t	0.45		1,500.00	681.75
	Gallinaza / Vacaza	t	1.52		12.50	18.94
	Acondicionamiento	Jornal	3.00		20.00	60.00
2.2	Adquisición de alevinos	Millar	10.00		170.00	1,700.00
2.3	Transporte de alevinos	Global	1.00		50.00	50.00
2.4	Siembra de alevinos	Jornal	2.00		20.00	40.00
III.	Alimentación					8,130.00
3.1	Alimento balanceado tipo peletizado	t	6.86		1,054.00	7,230.00
3.2	Mano de obra	Jornal	45.00		20.00	900.00
IV.	Cosecha	Jornal	10.00		20.00	200.00
V.	Derecho uso de agua	Semestre	1.00		50.00	50.00
VI.	Guardianía	Mes	6.00		400.00	2,400.00
Costo por campaña						15,729.03
Ingresos por ventas						
	Gamitana	Kg	4000		8.00	32,000
	Boquichico	Kg	220		8.00	1,760
	Carachama	Kg	600		5.00	3,000
Ingresos por campaña						36,760
Indicador Beneficio / Costo						233.71 %

Nota: Tomado de "Estudio de viabilidad económica de la producción de peces amazónicos en estanques - Departamento de San Martín", por L.F. Alvarez-Gómez, S. J. Rios-Torres. 2007. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga2.aspx?path=WZYztTK1plqzMSct9bmNYdTRavuRO810J1YF/W19Sy+XgzKJs/MQFuA/oqxP6d7&nombre=7Vx6VXE4y1Vmjl2/D6j35S6XQPicco892+CnJic1Q1Y=

Madera. Dentro de las especies que se producen en Picota, tenemos la caoba y Cedro, extraída por empresas con permisos especiales mediante las concesiones forestales y también por pequeños extractores locales, también se extrae especies como quinilla, chucchumbo (especies forestales que hay que ponerlas en lista de preservación, por la importancia que tienen en la conservación de bosques secos tropicales) Moena, ishpingo, bolaina, huimba, catahua y cachimbo, no obstante el abuso de la tala informal ha ocasionado que la deforestación se concentre, con casi 9 a 11.6 hectáreas por kilómetro cuadrado (ha/km²) alrededor de los pueblos de Picota, Bellavista y el Sauce en San Martín, hasta Yurimaguas, al oeste de Loreto, este último con un nivel menos de densidad: 7 a 9 ha/km².

Ganadería. El valle de Nuevo Egipto cuenta aproximadamente con unas dos mil cabezas de ganado, la mitad de las cuales son vacas lecheras con una producción promedio de 4.5 litros por animal, ya cuenta con un tanque de enfriamiento para leche fresca con capacidad para 1,200 litros. Este tanque tiene como objetivo acopiar la producción de leche fresca de los productores organizados en asociaciones de esta zona y fue puesto en servicio por la empresa Lácteos San Martín en estrecha coordinación con el Gobierno Regional de San Martín (Goresam) y la asociación de ganaderos de Nuevo Egipto.

La importación de ganado vacuno de alta genética procedente de Panamá viene siendo una alternativa para buscar mejorar la productividad con razas genéticamente superiores, la hacienda “La Herradura SAC”, ubicada en el centro poblado de Caspizapa, en la provincia de Picota, está incursionando en la importación de ganado vacuno de alta genética, de la raza Brahman, siendo los pioneros en buscar mejorar la ganadería en la provincia, ya que de acuerdo a la investigación esta actividad tiene un gran potencial para crecer, si se logran formalizar a los ganaderos, estandarizar procesos para homogenizar el tipo de producto y mejorar la genética del ganado, aumentar las áreas para pasteo, asegurar el buen cuidado del ganado, sin duda podría llevarlos a salir a mercados externos donde esta carne es altamente

demandada, en la Figura 35 se puede ver la participación de las asociaciones existentes en la provincia en ferias, promocionando el ganado que se produce en la zona.



Figura 35. Ganadería Picota.

Tomado de “Promueven feria agraria y gastronómica en Picota,” por Inforegión Agencia de Prensa Ambiental, 2013 (<http://www.inforegion.pe/172224/promueven-feria-agraria-y-gastronomica-en-picota/>).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Es muy importante y estratégico que los clústeres agrupen las principales actividades económicas que desarrollan de la manera más organizada posible. Esto les otorgará las siguientes ventajas competitivas: (a) poder de negociación, (b) tendrán acceso a economías de escala, (c) transferencia de Know-how entre los involucrados, (d) aprovechamiento de inversión en proyectos de tecnificación de la producción, (e) alianzas con el gobierno para lograr beneficios tributarios y capacitación de buenas prácticas de calidad y manufactura, (f) alianza con entidades del sector educación, (g) convocatorias a expo ferias más mucho más grandes, organizadas, y con variantes, y (h) la capacidad de poder tener una respuesta rápida a pedidos con volúmenes más grandes y con menores tiempos de entrega, apoyándose entre los productores del clúster, entre las más importantes.

9.5 Conclusiones

Las actividades económicas de la provincia se sustentan en la agricultura y la ganadería, teniendo como los principales cultivos al arroz, maíz duro, cacao, plátano, café, yuca, frijol entre otros, y en ganadería se destaca la crianza de ganado vacuno y ovino. Con la finalidad de coordinar, tomar acuerdos y desarrollar acciones para mejorar los índices de competitividad regional, el Gobierno Regional de San Martín debe concentrarse en las potencialidades que presenta la provincia de Picota por su cercanía al Río Huallaga. La superficie de la provincia está cubierta, principalmente, por bosques húmedos tropicales, de gran valor para la industria maderera, siendo el valle del Huallaga una zona muy apreciable para este sector (las mayores concesiones forestales están dadas en el eje Tocache, Juanjui y Picota), la agroforestación podría ser una alternativa importante para la recuperación de bosques y a su vez sacar provecho con cultivos como el cacao y el café que necesitan la sombra de los mismos para su adecuada producción. Asimismo, las asociaciones están empezando a funcionar en la provincia, en distritos como Picota, San José de Sisa y San Hilarión, las MYPES se juntan con empresas pares, esta situación se da porque la mayoría de los empresarios se conocen entre ellos, condición que ha permitido el establecimiento de la confianza, requisito básico para estrechar lazos económicos.

La actividad turística tiene que ser una de las principales actividades que debería desarrollar la provincia, por la gran cantidad de atractivos turísticos que tienen por explotar y por su cercanía y accesibilidad a la ciudad de Tarapoto, pero debe ser de tipo que genere experiencias que no encuentre en otras ciudades de la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El Capítulo X comprende una visión holística e integral del presente trabajo, en este capítulo final se detallará el plan estratégico integral Picota. En él se incluirá información contenida en capítulos previos como la visión, misión, valores, código de ética, estrategias, políticas, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo; además de la manera en que éstos últimos están relacionados, ya sea de acuerdo a la perspectiva interna, procesos, clientes y/o financiera. De la misma forma, se especifican los recursos, estructura organizacional y planes operacionales que forman parte del presente plan.

De esta forma se puede mostrar que de acuerdo a las estrategias planteadas permiten alcanzar los objetivos a largo plazo y estos vinculados con sus respectivos objetivos del corto plazo. Además, se expondrán las principales conclusiones con la recomendación.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2014), el Plan Estratégico Integral fue establecido como una herramienta que va a ayudar al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral de Picota en la Tabla 51.

La propuesta de metas vinculadas con la provincia de Picota para el 2030 desarrolladas en el Capítulo V como Objetivos a largo plazo, consideran un escenario en donde existe un importante foco turístico para la provincia y alto potencial de desarrollo en el cultivo de cacao para exportación y/o industrialización, y las respectivas estrategias necesarias para lograr dichos objetivos. El plan estratégico integral también contempla la misión y visión de la provincia, los intereses organizacionales y principios cardinales, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

10.2 Conclusiones Finales

A lo largo de la etapa de análisis, formulación y planeamiento, se determinó que la provincia de Picota requiere en primera instancia, una mejora en varios aspectos internos para

posteriormente poder potencializar sus ventajas competitivas y beneficiarse de ellas. Por ello, el presente plan estratégico contempla primero una optimización interna de la provincia para luego alcanzar la visión propuesta.

1. En la situación actual de Picota se puede concluir que tienen una cultura y tradición agrícola de muchos años, que hacen de la misma una provincia potencialmente productiva en cacao, caficultura, entre otros productos alternativos de alta rentabilidad. Asimismo, tiene un gran potencial turístico que no está siendo aprovechado ya que tienen atractivos puntos que deberían ser aprovechados para la práctica del ecoturismo, turismo vivencial y turismo de aventura, además hay aspectos que mejorar, entre los que se ha propuesto: la optimización de la agricultura que aun cultivan con técnicas poco tecnificadas, deforestando zonas protegidas y mitigando tierras. Sin embargo, han encontrado productos como el Cacao que tienen una alta demanda internacional y buena rentabilidad ya que el precio viene en aumento, el producto se cultiva en la zona, ya que poseen un buen el clima y tierras adecuadas para el mismo, donde su producción se ha convertido en una de las actividades más importantes y con una tendencia a dejar otros cultivos de menor rentabilidad y ampliar los cultivos para este, igualmente la formación de asociaciones ayudan a estandarizar la calidad y tipo del producto que se desea comercializar.
2. En cuanto al planteamiento de la visión, misión, valores y código de ética, se consideró tanto el análisis externo, así como el análisis interno de la provincia. Respecto del primero, a través del análisis PESTE, el análisis de los factores claves de éxito, el análisis de los competidores y el benchmarking realizado se puede concluir que Picota no está aprovechando de la mejor manera las oportunidades del entorno, su cercanía al río Huallaga. Por otra parte, Picota es una zona influenciada por el

narcotráfico, aunque existen zonas de cultivo que reemplazaron a la hoja de coca, pero no se ha producido una erradicación total.

3. Es así, que se determinó que está dejando de lado las cuatro oportunidades identificadas en la Matriz FODA solo dos de ellas se están explotando como lo es la cercanía a las comunicaciones viales con Brasil y los TLC aún vigentes para la exportación. Así también, hasta el momento, no se encuentra preparado para afrontar las tres amenazas del entorno comprendidas en: (a) El incremento de actividades criminales como el terrorismo, narcotráfico y delincuencia. (b) cambios climáticos desfavorables, producto de la variación de la temperatura por el Fenómeno de El Niño Costero; y (c) Alta competitividad de otros países de la región que invierten más en tecnología e investigación. Por ello, la matriz EFE, da un resultado de 2.30, lo que indica una respuesta de la provincia de Picota está en el promedio.
4. La auditoría interna permitió identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la provincia. Respecto a sus fortalezas se puede destacar a Picota por: (a) Provincia con tradición agrícola, con producción de cultivos nativos con potencial de exportación, (b) Atractivos turísticos naturales, incluyendo cascadas, bosques y biodiversidad por explotar. (c) Ubicación estratégica para el desarrollo provincial y regional, ya que se conecta con el sistema multimodal de comunicación (terrestre, aérea y fluvial), (d) Geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos, (e) Alta cantidad de recursos hídricos, especialmente por el río Huallaga, con potencial de uso agrícola y de consumo. En general muy relevante para la provincia de Picota es resaltar su geografía, potencial agrícola y de turismo por sus potenciales zonas y paisajes.
5. Por el lado de sus debilidades, los residentes de la provincia se encuentran insatisfechos con: (a) Insuficiente infraestructura de irrigación para cultivo, (b) Falta

de personal técnico para trabajar cultivos tecnificados, (c) Falta de infraestructura adecuada para soportar el turismo nacional e internacional, (d) alto índice de pobreza, (e) Carencia de aeropuertos y puertos fluviales y mejor desarrollo vial, (f) Deficiente organización de los productores agrícolas. Siendo puntos a reforzar para propiciar el desarrollo económico en la provincia.

6. El análisis realizado permitió establecer seis objetivos de largo plazo en función de aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, potencializar las fortalezas y superar las debilidades de Picota. Es decir, estos objetivos están orientados a mejorar el bienestar y calidad de vida de los residentes de la provincia con la mejora de sus servicios básicos, asimismo, se está buscando el desarrollo de la provincia tratando de incrementar la exportación de cacao de 3 millones \$ FOB en el 2016 a 15\$ millones al 2030, y por el lado del turismo, volver a Picota en un importante clúster turístico con sus 34 atractivos y, en dónde se cuente con infraestructura para alojar turistas e agencias de viaje.
7. Para el cumplimiento de estos objetivos a largo plazo, se procedió a realizar un desarrollo de cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Éstas permitieron determinar 19 estrategias para provincias en las ventajas competitivas de Picota y que fueron clasificadas en: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de producto y (c) alianzas estratégicas. Posteriormente, fue necesario evaluar estas estrategias mediante las matrices de Decisión, CPE, Rumelt y Ética, dando como resultado una retención de 13 de ellas.
8. Así también, se establecieron 30 objetivos de corto plazo en función de los objetivos de largo plazo para ejercer etapas de implementación y control, llegando así a la fase de implementación y dirección del plan estratégico. Luego, se establecieron siete

políticas y sus respectivos recursos como lineamientos para facilitar las futuras acciones.

9. También en el tablero de control integrado se puede ver el plan estratégico agrupado que por medio de sus indicadores permitirá el control y seguimiento a fin de cumplir los objetivos planteados, que una vez desarrollados y monitoreados servirán para concretar la visión de la provincia.
10. Finalmente, se estableció el plan integral de acción para permitir una visión holística para llevar a cabo su ejecución, se concluye que Picota es una provincia con ventajas comparativas y potencialmente competitivas. Estas ventajas las obtiene por ser geográficamente idónea para la explotación del cacao y con paisajes ideales para el turismo y ecoturismo.

10.3 Recomendaciones Finales

1. La primera recomendación consiste en entregar el presente Plan Estratégico a las autoridades de Picota como: el alcalde de la provincia de Picota, el jefe de la UGEL, el jefe de la Agencia para el Desarrollo Local (ADEL), para su implementación. Garantizando el involucramiento de todas las partes de interés generando consenso a fin se concrete con éxito.
2. Se recomienda la periódica evaluación del plan versus la realidad a fin de que se pueda ajustar oportunamente y se puedan lograr los objetivos.
3. Se recomienda fortalecer y cumplir el Plan Estratégico, midiendo el logro de cada uno de sus objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, se debe continuar fomentando la expansión de sus clústeres o conglomerados competitivos, específicamente en zonas que en el pasado tuvieron una alta incidencia del narcotráfico.

4. También se requiere consolidar primero las asociaciones de Picota y luego integrarlas con las asociaciones más grandes de la Región San Martín a fin de poder tener un mejor poder de negociación con el Estado para la solicitud de financiamiento agrícola.
5. Se recomienda mejorar de carreteras y vías de acceso a los centros de producción de Picota y a los principales destinos turísticos para promover de esta forma el turismo en la Provincia.
6. Se recomienda desarrollar el turismo en la provincia y despertar el gran potencial natural que tiene la provincia para éste fin, convirtiéndose el mismo en una de sus principales fuentes generadoras de desarrollo económico.
7. Es recomendable que la gestión de líneas de crédito de mediano y largo plazo se aumente en la provincia de Picota. Se necesita una creación de Centros de Investigación para innovar tecnología del cultivo especialmente del cacao y sus variedades más valoradas en el mercado internacional, además de realizar las alianzas estratégicas necesarias.
8. Trabajar en la seguridad de la zona con intervención de las autoridades, permitiendo así el futuro desarrollo del turismo.
9. Se recomienda también aumentar la titulación de las tierras destinadas a los proyectos de agricultura, se debe evitar impactar en áreas de bosques naturales ya afectados por la deforestación, priorizando el aprovechamiento de las áreas deforestadas degradadas y abandonadas; incentivar la no quema de desechos de cultivos y mejorar la calidad de sus productos.
10. los responsables de la provincia deben orientar y converger las políticas, programas y proyectos públicos privados a conformar los clústeres de agricultura y turismo.

11. El desarrollo de Picota será sostenible teniendo en cuenta tres pilares como: La educación que permite en lo futuro tener emprendedores, mano de obra especializada garantizando la solidez del crecimiento de la provincia y la salud como pilar importante cuya gestión entre MINSA, el gobierno central y organismo de la provincia sean los responsables de mejorar las atenciones médicas principalmente en la infancia y los adultos mayores.
12. Potenciar la cadena productiva del cacao, ya que este producto es muy rentable que a su vez impulsa a la conservación del medio ambiente, fomentado la inversión privada y pública por ser atractivo para su comercialización e importante para su transformación diversa como son los chocolates. Para ser altamente productivo y estar en la competitividad local e internacional, es necesario su desarrollo tecnológica e innovadora a través de ella se evitara costos elevados de producción.
13. Por ultimo referimos al plan ambiental, con el soporte del ministerio del ambiente, gobierno local y comunidades de la provincia estar concientizado que la deforestación impacta en pérdidas económicas y seres vivos (personas, animales, plantas y suelos).

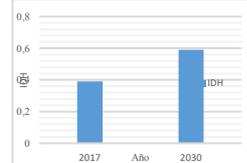
10.4. Futuro de Picota

De acuerdo a la visión soñada y a los seis objetivos de largo plazo formulados, el futuro de la provincia de Picota está direccionado a convertirse en el principal polo de desarrollo comercial de la región San Martín al 2030 por su excelente ubicación geográfica y el gran potencial en la agricultura. Picota se convertirá en ejemplo de una gestión ambientalmente sostenible producto de la reforestación, además de potenciar la agricultura principalmente en el cacao, y ser la provincia de exportación convirtiéndose en una ventaja

competitiva, además de promover potencialmente el turismo dado sus inigualables destinos paisajísticos. Ver Tablas 50 y 51.

Tabla 50

Futuro de Picota al 2030

ITEM	INDICADOR	ACTUAL 2017	FUTURO 2030
	Cacao (Tm producidas)	1,045	7,000
	Visitantes en San Martín (%)	5	80
	Alojamientos (Unidad)	18	40
	Índice de Desarrollo (%)	0.39	0.59
	Créditos (Unidad)	40	2,500
	FOB del Cacao (US\$ Millones)	3	15
	Centro de Salud (Unidad)	12	16
	Reforestación (Ha)	0	140,046

El futuro de Picota será alcanzable en la medida que se cumpla el presente plan estratégico, apoyado en la visión propuesta consecuente a los objetivos de largo plazo sostenidos en sus respectivos objetivos de corto plazo.



Tabla 51

Matriz de Planeamiento Estratégico Integral

Visión, Para el 2030, Picota será considerada dentro de las cinco mejores provincias de la selva peruana para vivir e invertir, desarrollando sus principales actividades económicas y siendo un punto receptor del turismo de la región, incentivando la inversión privada y pública para alcanzar altos niveles de productividad, de desarrollo sostenible y responsable en productos como el cacao, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población y garantizando la inclusión en una economía preservando el medio ambiente.							Valores la calidad, competitividad, descentralización, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad que promueven la interculturalidad, igualdad y no discriminación.
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo						Principios Cardinales
IO 1 Incrementar la producción agrícola de productos alternativos que tengan mayor rentabilidad por hectárea. IO 2 Ser líder en la industrialización y comercialización del cacao. IO 3 Aumentar la calidad de vida de la población. IO 4 Mejorar el desarrollo económico con productos agrícolas de exportación. IO 5 Aumentar el ecoturismo con las visitas de turistas nacionales y extranjeros. IO 6 Recuperar la biodiversidad y los bosques intervenidos y deforestados.	OLP1: Para el 2030, incrementar la producción de cacao a 7 mil toneladas. A julio de 2017, la cosecha asciende a de 1,045 toneladas.	OLP2: Al 2030, aumentar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.59. En 2012 este índice fue 0.39 en la provincia.	OLP3: Para el 2030, obtener un FOB promedio de US\$15 millones por la exportación de cacao. En el 2016 el FOB es menor a US\$ 3 millones.	OLP4: Ser un importante clúster turístico, pasando de 18 alojamientos y ninguna agencia turística al 2016, a 40 establecimientos entre hoteles y alojamientos, y 5 agencias de turismo, al 2030	OLP5: Para el 2030, ser un caso de éxito nacional en la recuperación de bosques intervenidos y deforestados, pasando de 140,046 ha por reforestar el 2017 a cero	OLP6: Al 2030, incrementar la inclusión financiera otorgando como mínimo 2,500 microcréditos destinados a incentivar su actividad agrícola, turismo y exportación. Al 2016 se concedieron menos de 40 microcréditos en la provincia.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.
Estrategias							Políticas
Desarrollo de la industria del cacao y sus derivados bajo la marca Perú y comercializarlos en mercados locales e internacionales.	X		X				Política uno [P1]: Promover la formalización de las organizaciones que se encuentran en la provincia
Aumentar la producción agrícola del cacao a través de técnicas modernas y asociando óptimamente a los agricultores	X			X	X	X	
Incrementar la oferta de productos agroexportables que tengan mayor rentabilidad por hectárea cultivada	X		X			X	Política dos [P2]: Incentivar la inversión en infraestructura tanto pública como privada.
Explotar los atractivos turísticos, mediante la inversión pública y privada en infraestructura (vías, caminos, hoteles, restaurantes, puestos de salud), y desarrollo de circuitos turísticos, de exploración natural y de aventura.		X		X		X	
Implementar tecnologías de riego para mejorar la cobertura de superficie cultivada.	X		X		X		Política tres [P3]: Propiciar la generación de fuentes de empleo relacionadas al sector turismo.
Crear un equipo experto dentro de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo que promueva la generación de industria en la provincia, por medio de la inversión privada y facilidades por parte del gobierno local.				X			
Crear e implementar un Instituto de Tecnología e Investigación Agrícola que mejore las capacidades productivas a los pobladores y fomenta el desarrollo de soluciones innovadoras para la agroindustria.	X		X				Política cuatro [P4]: Promover un posicionamiento enfocado en la cultura y tradición de la provincia
Atraer inversionistas hoteleros, por medio de concesión de terrenos con el apoyo del gobierno provincial.				X		X	
Ejecutar obras de mitigación de desastres naturales que protejan los cultivos e industrias de las zonas vulnerables.	X	X	X	X	X		Política cinco [P5]: Propiciar el respeto a los derechos humanos y las leyes.
Crear un Fondo Agrario destinado a la investigación y mejora de cultivos alternativos.	X		X				
Formar técnicamente a personal para la producción agrícola, generando mano de obra especializada	X		X				Política seis [P6]: Generar la seguridad y el orden público en la provincia
Implementar mesas de diálogo preventivas y fomentar la concertación mediante reuniones periódicas entre la empresa privada, asociaciones y comunidades y el Estado.	X		X	X	X		
Potenciar los programas sociales a la población más vulnerable.		X		X	X		Política siete [P7]: Incentivar a la capacitación tanto interna como externa de la provincia
Tablero de Control	OBJETIVOS CORTO PLAZO						Tablero de Control
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva cliente 3. Perspectiva interna 4. Perspectiva de aprendizaje	OCP 1.1 Desde el 2018 incrementar anualmente en una tasa del 8% el número de hectáreas cosechadas, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	OCP 2.1 Para el 2020, promover la innovación y emprendimiento de la población de Picota en mediante un plan de charlas y capacitaciones por parte de empresas privadas.	OCP 3.1 Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 1,500 t/año desde el 2018 hasta el 2020 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$5 millones.	OCP 4.1 Al 2022, incrementar el número de visitantes nacionales y extranjeros en 30% a los principales atractivos turísticos como aguas termales de Paucaryacu, Cascada de Chambira, Muros turísticos y el Morro de Picota. A partir del 2023 al 2025, el incremento anual debe ser 10%.	OCP 5.1 Para el 2020, contar con el programa de reforestación en donde los agricultores asociados destinan una hectárea para este fin	OCP 6.1 Al 2021, otorgar como mínimo 900 microcréditos agropecuarios para desarrollar y tecnificar la cadena de valor productivo y; 300 microcréditos para incentivar la actividad turística.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva cliente 3. Perspectiva interna 4. Perspectiva de aprendizaje
	OCP 1.2 Realizar anualmente tres ferias de promoción para la producción del cacao desde el 2018 hasta el 2023, donde se puede exponer las ventajas y tipo de cacao y; de esta forma, estimular a los productores e inversores.	OCP 2.2 Para el 2022, llegar a 0.49 de IDH de 0.39 que se obtuvo en el 2012.	OCP 3.2 Desde el 2018 participar anualmente en dos ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2025.	OCP 4.2 Al 2021, incrementar el presupuesto participativo para la provincia en 20% en coordinación con el Gobierno Regional que permita mejorar la infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados). A partir del 2022 al 2025, el incremento anual debe ser 15%.	OCP 5.2 Para el 2021, ejecución del programa de plantaciones al 60%, de hectáreas, con el apoyo de financiamiento del gobierno central y ejecutado por la municipalidad, centros educativos y asociaciones comunitarias	OCP 6.2 Al 2022, otorgar como mínimo 1,300 microcréditos agropecuarios, de los cuales el 30% del monto sean destinados para obtener el título de propiedad.	
	OCP 1.3 Para el 2019, seleccionar por lo menos 3 tipos de semillas certificadas, de alta productividad y resistente a plagas, en forma conjunta con el trabajo de la Asociación de Cacoteros de Picota (APROCAPP), con la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPRAGO y con la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para la estandarización de cultivos y aumento de la producción.	OCP 2.3 Para el 2022, incrementar aulas en los centros educativos inicial, primaria, secundario de 16, 27, 06 a 20, 40, 15 respectivamente.	OCP 3.3 Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a razón de 2,500 t/año desde el 2021 hasta el 2023 que permita alcanzar un FOB promedio de US\$10 millones.	OCP 4.3 Para el 2019, ejecutar el programa de adecuación de los 34 puntos turísticos, incluidos en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la Provincia de Picota	OCP 5.3 Para el 2022, promover apoyo financiero a las comunidades en 60% para plantaciones comerciales como el cacao y café	OCP 6.3 Para el 2020, promover y mostrar las distintas opciones de financiamiento para la agricultura, turismo y exportación por medio de ferias informativas y de promoción.	
	OCP 1.4. Para el 2019, aumentar la cantidad de productores pertenecientes a la Asociación de Cacoteros de Picota de 342 a 400 empresas debidamente organizadas.	OCP 2.4 Para el 2022, incrementar la cantidad de camas de 12 a 16 entre hospitales y centros de salud.	OCP 3.4 Desde el 2021 participar anualmente en cuatro ferias alimentarias en Europa y Asia para difundir las características, beneficios y tipo de cacao del Perú, manteniendo ese mismo nivel todos los años hasta el 2023.	OCP 4.4 Para el 2019, crear 03 zonas protegidas que impulsen el ecoturismo y turismo vivencial.	OCP 5.4 Llegar al 2022, capacitar al 80% de la población en educación ambiental y forestal, fomentando la conservación ambiental.	OCP 6.4 Para el 2020, el gobierno provincial debe concretar alianzas con el Banco interamericano de desarrollo, Agrobanco, Mi banco y entidades financieras a fin de impulsar el financiamiento para productores y empresas de turismo en la provincia.	
	OCP 1.5 Para el 2020, el 90% de los agricultores asociados deberá destinar 1 hectárea de tierras para la actividad agroforestal y cultivo de Cacao.	OCP 2.5 Para el 2022, incrementar el ingreso per cápita de la población de 498.8 a 698	OCP 3.5 Para el 2019, contar con el plan de charlas y capacitación a la población por medio de la cámara de comercio de Picota en el proceso de exportación y convenios con el exterior.	OCP 4.5 Para el 2019, se debe tener la licitación de concesión de terrenos cerrada con los inversionistas y con contratos firmados.	OCP 5.5 Para el 2022, reducir en un 50% las zonas de conflicto por uso agropecuario en tierras con una vocación natural distinta, según la Zonificación Ecológica Económica, coordinado por el Gobierno provincial en colaboración con ONGs y asociaciones de agricultores	OCP 6.5 Para el 2020, formar un equipo independiente de comercio que promueva los proyectos con la población para el turismo, agricultura y exportación.	
							CODIGO DE ETICA • El interés general prevalece sobre el interés particular. • Los bienes y recursos públicos están destinados únicamente para asuntos de interés general. • La función primordial del servidor público es servir a la ciudadanía. • Quien administra recursos públicos rinde cuentas a la sociedad sobre su utilización, y resultados de su gestión. • Los ciudadanos tienen derecho a participar en las decisiones públicas que los afecten.
							Recursos Humanos Recursos Tecnológicos Recursos Financieros Estructura organizacional

Referencias

- Agencia de Desarrollo Económico Local (2017). [ADEL]. Provincia de Picota. Producción de Cultivos. Lima, Perú.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión] (2015). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf
- Analistas de Latin Focus elevan a 3.9% su expectativa de crecimiento del Perú para el 2016. (2016, 05 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/analistas-latinfocus-elevan-39-su-expectativa-crecimiento-peru-2016-2176482>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-Martín-caracterizacion.pdf>
- BBVA Research (2015, 06 de febrero). *Situación Perú Primer Trimestre 2015 Unidad Perú*. Madrid: España. Autor: Unidad Perú. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>.
- BBVA Research (2017, 20 de abril). *Reduce su proyección de crecimiento económico del Perú a 2.5% para el 2017*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bbva-research-reduce-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-25-2017-2187836>
- Cacaomovil (2017). La certificación de calidad del cacao. Recuperado de <http://cacaomovil.com/guia/9/contenido/la-certificacion/>

Cacao peruano llega a duplicar el precio del mercado internacional debido a su alta calidad

(2016). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/mercados/cacao-peruano-llega-duplicar-precio-mercado-internacional-debido-su-alta-calidad-2169143>

Centro Nacional de Planteamiento Estratégico [Ceplan]. (2011). *Plan bicentenario El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

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

¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016? (2016, 01 de febrero). *RPP*.

Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>

Comité Provincial de Defensa Civil (2008). *Plan de Operaciones de Emergencia de la Provincia de Picota*. Recuperado de

http://www.predes.org.pe/predes/images/plan_operaciones_emergencia_picota.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2016). *Market Report: Perú Población*. Recuperado de

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf

Congreso Constituyente Democrático. Constitución Política del Perú de 1993. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documentosweb/582BCB0B54FE2DA205256F3200548D1B/\\$FILE/CONSTITUCION_1993.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2004/Ambiente_2004.nsf/Documentosweb/582BCB0B54FE2DA205256F3200548D1B/$FILE/CONSTITUCION_1993.pdf)

Conozca Tarapoto.blogspot.pe (2015). *Catarata de Chambira*. Recuperado de

<http://conozcatarapoto.blogspot.pe/2015/08/catarata-de-chambira.html>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª. ed.). México D.F:

Pearson.

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

D' Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. México: Pearson Educación.

D'Alessio F. (2015). *Enfoque Estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), Pearson. Lima, Perú.

Díaz, W., Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Picota. *Entrevista personal realizada el 8 de setiembre del 2017*(Apéndice B).

Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM] (2016). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo del Arroz y Maíz*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO-ARROZ-MAIZ.pdf>

Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM] (2016). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo Cacao*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20CACAO.pdf>

Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM] (2016). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Cultivo Café*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%C3%89.pdf>

El Perú sube al lugar 35 en el Doing Business del Banco Mundial (2014, 28 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sube-lugar-35-doing-business-banco-mundial-179354>

Exportación No Tradicional peruana a la Unión Europea crece 6.7%, a un año del TLC. (2014, 06 de marzo). *La Republica*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/06-03-2014/exportacion-no-tradicional-peruana-a-la-union-europea-crece-67-a-un-ano-del-tlc>.

Frenk, A. (2014, 28 de julio). *¿Cómo es el consumidor peruano? hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

FONCODES (2006). *Mapa de Pobreza 2006*. Recuperado de:

www.foncodes.gob.pe/portal/.../mapapobreza/MAPA_DE_POBREZA_2007.xls

García, J. (2013). *2013: La situación del narcotráfico en la región San Martín*. En: Instituto de Estudios Internacionales. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/85C32C0028FD558705257E1F005269ED/\\$FILE/Situacion_Narcotrafico_San_Martin.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/85C32C0028FD558705257E1F005269ED/$FILE/Situacion_Narcotrafico_San_Martin.pdf)

García M., Alcalde de la Provincia de Picota. *Entrevista personal realizada el 8 de setiembre del 2017 (Apéndice B)*.

Gobierno Local de San Martín (2011). *Plan de Acondicionamiento Territorial*.

Recuperado de

http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_3_ECONOMICO.pdf

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

Moyobamba. 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 de San Martín. (2007). *Anuario geográfico departamento san Martín 2007. Moyobamba*. Recuperado de

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

Gobierno Regional San Martín. (2008). *Plan estratégico institucional 2008-2011*.

Recuperado de

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

Gobierno Regional de San Martín (2016). *Plan Regional de Operaciones de Emergencia*.

Recuperado de

<https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=67676>

Hartmann, F.H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.

(Original work published 1957)

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-Martín-avance/>.

Inforegión Agencia de Prensa Ambiental. (2013). *Promueven feria agraria y gastronómica en Picota*. Recuperado de

<http://www.inforegion.pe/172224/promueven-feria-agraria-y-gastronomica-en-picota/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-20150*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Perú en Cifras. Series Nacionales*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Población total por provincia y por sexo, región San Martín*. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=poblaci%C3%B3n+por+sexo+departamento+de+san+mart%C3%ADn+>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-20150*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Perú en Cifras. Series Nacionales*. Lima, Perú. Recuperado de

<http://censos.inei.gov.pe/Censos2007/IDSE/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Población total por provincia y por sexo, región San Martín*. Lima, Perú. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=poblaci%C3%B3n+por+sexo+departamento+de+san+mart%C3%ADn+>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Síntesis Estadísticas 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Síntesis Estadísticas 2016*. Recuperado de

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

INEI: 3 de cada 10 empresas peruanas tiene página Web propia (2016, 26 de setiembre).

Andina. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inei-3-cada-10-empresas-peruanas-tiene-pagina-web-propia-632714.aspx>

INEI: 17.7% de hogares tiene internet en el Perú (2012, 28 de marzo). *Con nuestro Perú*.

Recuperado de

<http://www.connuestroperu.com/ciencia-y-tecnologia/25749-inei-177-de-hogares-tiene-internet-en-el-peru>

Info región (2011). *Precio y exportación del café crece en el mercado internacional*.

Recuperado de

<http://www.inforegion.pe/104479/precio-y-exportacion-del-cafe-peruano-crece-en-el-mercado-internacional/>

LatinFocus: Analistas reducen a 2.8% su expectativa de crecimiento del Perú para este año (2017, 11 de julio). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-reducen-28-su-expectativa-crecimiento-peru-este-ano-2194807>

Maynez, P., & Reinoso, M. (2009). Dossier El mundo indígena desde la perspectiva actual.

Mexico: destiempos.com . Recuperado de

<http://www.destiempos.com/n18/dossierMI.pdf>.

Más de 3 mil casos de corrupción vinculados a gobiernos regionales. (2017, 21 de mayo).

Correo. Recuperado de

<http://diariocorreo.pe/politica/mas-de-3-mil-casos-de-corrupcion-vinculados-a-gobiernos-regionales-750999/>.

Ministerio de agricultura (2009). *Plan estratégico sectorial regional agrario 2009-2015*.

Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/sanmartin.pdf

Ministerio de Agricultura y riego (2016). *Estudio del cacao en el Perú y el mundo*.

Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan Estratégico Regional Exportador Región San Martín. Moyobamba*. Recuperado de

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Modulo de Estadística de establecimientos de Turismo (2008). *Directorio de alojamientos, hostales y hoteles departamento de San Martín*. Recuperado de

http://www.perutoptours.com/index21sm_directorio_hh.html

Ministerio de comercio exterior y turismo (2015). *Ministra Silva destaca transacciones comerciales al exterior por US\$ 6 millones en expo amazónica 2015*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-destaca-transacciones-comerciales-al-exterior-por-us-6-millones-en-expoamazonica-2015/>

Ministerio de Cultura. (2011). *Guía para el reconocimiento de bienes culturales arqueológicos*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado de

http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/paginternas/tablaarchivos/2015/05/guiapara-elreconocimientodebienesculturalesarqueologicos_0.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Informe sobre disparidades resultado de la distribución del canon y regalías*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/informe_disparidades_canon.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016, 30 de junio). Índices de Distribución del Canon Minero proveniente del Impuesto a la Renta correspondiente al Ejercicio Fiscal 2015. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/14496-05-rdn-006-2012-pip-transporte-estudios-en-paquete-mod-anexo-snip-09-10-y-16-2-2-final-1195/file>
- Ministerio de economía y finanzas (2016). *Proyectos de inversión pública*. Recuperado de http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/UnidadEjecutora.aspx?tipo=2&IdUE=1263&IdUEBase=930&periodoBase=2016
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Consulta de Proyectos de Inversión Pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/aplicativos-invierte-pe?id=4279>.
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Regiones Naturales del Perú*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/documentos/Primaria/Sesiones/Unidad04/QuintoGrado/integrados/5G-U4-Sesion06.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2011). *Análisis regional de empresas industriales, región San Martín*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_sanMartín.pdf
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. (2006). *Plan de desarrollo urbano picota 2006- 2015*. Recuperado de <http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/VRAE/PDU-PICOTA/PDU-PICOTA.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2010). *San Martín: Camino al desarrollo*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/San%20Mart%C3%ADn.pdf

Municipalidad Provincial de Picota [MPP]. (2012a). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Recuperado de:

<http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/instrumentos/MOF.pdf>

Municipalidad Provincial de Picota (2012b). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)*. Recuperado de

<http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/instrumentos/ROF.pdf>

Municipalidad Provincial de Picota (2013). *Estudio de Meso zonificación Ecológica y Económica de la Provincia de Picota*. El Peruano. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-el-estudio-de-meso-zonificacion-ecologica-y-economica-de-la-cuenca-del-1079225-2>

Municipalidad Provincial de Picota (2017). *Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Picota*. Recuperado de

<http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/instrumentos/ORGANIGRAMA.pdf>

Municipalidad Provincial de Picota (2017). *Ordenanza municipal N° 009-2016-A-MPP*.

Recuperado de

<http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPAL%20N%20009-2016-A-MPP.pdf>

Municipalidad Provincial de Picota (2017). *Ordenanza municipal N° 007-2017-A-MPP*.

Recuperado de

<http://www.municipicota.gob.pe/intranet/systems/contenido/ordenanzas/ORDENANZA%20MUNICIPAL%20N%20007-2017-A-MPP.pdf>

Nuechterlein, D.E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.

Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina al 2021 (2016, 21 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-entre-paises-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-hacia-2021-215909>

Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>

PERU INFO (2017). *Geografía del Perú*. Recuperado de <http://www.peruinformation.org/geografia>

Perú Top Tours (2016). *Directorio de alojamientos, hostales y hoteles departamento de san Martín*. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index21sm_directorio_hh.html

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto, Barcelona: Harvard business school publishing Corporation.

Proinversión (2017). *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Promperú (2016). *Informe anual de exportaciones*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>

Rengifo K., Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad de Provincial de Picota.

Entrevista personal realizada el 8 de setiembre del 2017 (Apéndice B).

Rizo, P. (2015). *Realidad económica social y política del Perú*. Recuperado de

<http://realidadeconomicasocialypolitica.blogspot.pe/2015/02/peru-hoy-dejar-hacer-dejar-pasar-o.html>

Rodríguez, S., Torres, J., Rodríguez, A., Arévalo, L., & López, A. I. (2015). *Evaluación de los procesos socioeconómicos del uso y ocupación del territorio en la provincia de picota, San Martín, Perú, 1980 – 2012*. Recuperado de

<http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL1449.pdf>

Sánchez, María (2015). *Universidad de Valladolid*. Recuperado de:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/14253/1/TFG-M-N370.pdf>

SIL San Martín Picota - IIAP (2017). *Información Asociación Productores de Picota*.

Recuperado de

<http://www.silpicota.org.pe/Inicio.aspx#>

SUNAT (2017). *Estadística por regiones*. Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html

Vitale, L. (1997). *Historia comparada de los pueblos de América latina*. Punta Arenas: Chile:

Instituto de Investigación de Movimientos Sociales. Recuperado de

http://www.academia.edu/9560080/Luis_Vitale_Historia_comparada_de_los_pueblos_de_America_latina_Tomo_01_Pueblos_originarios_y_Colonia.

Voces. (2016). *Picota con bloqueo de carretera*. Recuperado de

<https://www.diariovoces.com.pe/65549/12-13-setiembre-paro-picota-bloqueo-carretera>

World Economic Forum. (2006). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.



Apéndice A: Revisión de la literatura sobre metodología del planeamiento estratégico

El proceso de desarrollo del planeamiento estratégico está estrechamente relacionado con la gestión. Desde una perspectiva organizacional, según Kreikebaum (1993) y Nötzold (1994), la estrategia se puede definir como un enfoque para alcanzar los objetivos organizacionales a fin de tener éxito a largo plazo. Por ejemplo, la disciplina de la gestión estratégica se formó en la década de 1980 en base a los avances en el campo de la planificación estratégica. En general, la gestión estratégica se considera orientada a largo plazo (al menos tres años), dirigida hacia futuros potenciales de rendimiento, sustanciales, holísticos y predominantemente asociados con el nivel de gestión más elevado que determina la visión, la misión y la cultura de la empresa (Haake, 1987) (Voigt, 1992).

La planificación estratégica implica necesariamente la preparación para todas las eventualidades por abstracción y, por lo tanto, para dar cuenta de la complejidad y la dinámica del entorno. Esto implica la necesidad de construir escenarios y configuraciones alternativas en el futuro. Aunque naturalmente no se puede prever el futuro, es posible prepararse para el mismo, brindando alternativas y alinear la empresa en consecuencia. A diferencia de la gestión estratégica, no se trata de conceptos futuros o visionarios, sino de extrapolar las tendencias actuales de desarrollo al futuro. Por lo tanto, la planificación estratégica no proporciona visiones sino, más específicamente, directrices y programas para el logro de objetivos específicos. En consecuencia, la planificación estratégica especifica las condiciones básicas y el alcance de las actividades futuras y, por lo tanto, es un instrumento central para la gestión estratégica, que a su vez es responsable de los objetivos y las visiones (Kropfberger, 1986). En el caso de organizaciones jóvenes las estrategias deben desarrollarse de una manera altamente emergente (Mintzberg, 1994), lo que refleja sus requisitos en constante cambio. De acuerdo con Berry (1998), se pueden delinear las siguientes tipos de planificación: (a) Planes financieros simples; (b) Planificación basada en pronósticos; (c)

Planificación orientada al exterior (el emprendedor comienza a pensar estratégicamente); (d) Planificación proactiva del futuro corporativo (en lugar de reacciones a los cambios basados en el mercado); y (e) Planeación estratégica como un instrumento sistemático de gestión estratégica.

Según Stonich (1982), la formulación de estrategias es una parte integral de la implementación de la estrategia y para la implementación efectiva de las mismas, se requiere un esfuerzo constante para unir y encajar los elementos básicos de la organización. Propuso un marco conceptual de implementación de estrategias que incluye cinco variables interrelacionadas: (a) formulación de estrategias, (b) estructura de organización, (c) recursos humanos, (d) proceso de gestión (planificación, programación, presupuesto y sistema de recompensas), y (e) cultura. De acuerdo a Stonich (1982) cualquier cambio o alteración es inevitable en cualquiera de estas variables, por lo que se debe llevar a cabo una revisión periódica de todos los elementos y el ajuste entre ellos. Por otro lado, Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) señalan que un buen planeamiento se concrete, se debe empezar por la visión, es decir, definir la perspectiva que tiene la empresa sobre cómo se quiere ver en los próximos años, en una configuración amplia del panorama pero también especificando qué es aquello que se quisiera lograr.

En un contexto más moderno, el estado del arte del planeamiento estratégico según David (2003), define a la dirección estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. En ese sentido, un plan estratégico se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de los objetivos de largo y de corto plazo definidos por la empresa (ver Figura A1)

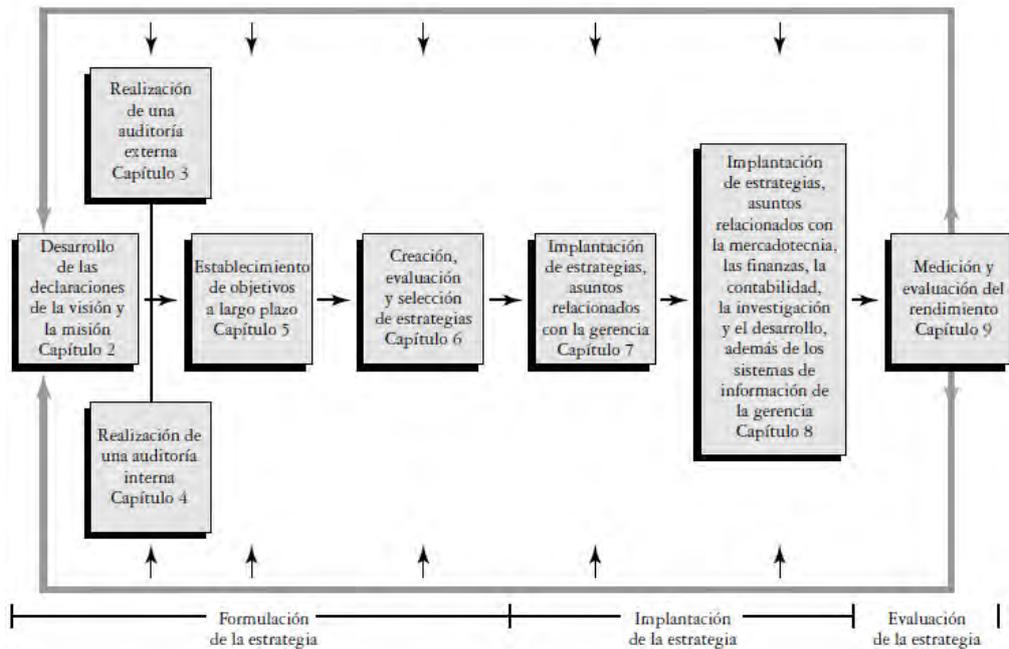


Figura A1 Modelo de dirección estratégica

Tomado de “How Companies Define Their Mission”, por Fred R. David, 2003. Long Range Planning 22, núm. 3

Según David (2003), las estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Las organizaciones deben llevar a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas pueden realizarse fuera de las instalaciones y se conocen usualmente como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. Finalmente, se estipula que debe realizarse la medición y evaluación del rendimiento para cada estrategia implementada, así como revisar los indicadores de cumplimiento y éxito de los objetivos trazados. En la Tabla A1 se indican las etapas del planeamiento estratégico, donde se indican los pasos a seguir, las tareas a ejecutar (el cómo), y los resultados a obtener en cada paso.

Tabla A1

Etapas del planeamiento estratégico

Pasos del planeamiento	Cómo	Resultado
Misión - ¿Por qué existe la organización?	Revisar y si es necesario, actualice la Misión existente según sea necesario	Establecimiento de la misión
Visión / Valores: una imagen de lo que se quiere ser en el futuro y cómo funcionará	Revisar y si es necesario, actualice la Declaración de Visión existente y Valores según sea necesario	Declaración de la visión / valores y código de ética
Evaluación ambiental - Análisis FODA	Sesión de intercambio de ideas para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la agencia en general	Un esbozo de FODA organizacional
Temas estratégicos: áreas de enfoque clave que deben abordarse en el Plan de negocios	A partir del análisis FODA, identificar los temas primordiales y las áreas de enfoque clave para la organización	Lista de las 20 estrategias más importantes para el plan.
Objetivos y medidas: declaraciones orientadas a la acción que se relacionan con un tema estratégico; tiempo limitado y medible Identificar objetivos orientados a la acción, fáciles de entender, mensurables que apoyan los temas estratégicos	Nombrar de un supervisor para cada objetivo / medida	Una lista de objetivos que enlazan a los Temas estratégicos para cada objetivo que son responsables del éxito de ese objetivo
Iniciativas / Proyectos - que se relacionan con el objetivo	El personal superior y los gerentes principales toman temas y objetivos estratégicos para las unidades de negocio y generan ideas para proyectos que se vinculan con los objetivos.	Comenzar a identificar supervisores de proyectos, líderes de equipos y miembros de equipos. Iniciativas / Proyectos necesarios para cumplir con cada objetivo.
Planes de unidad de negocio	En el proceso de identificación de objetivos y medidas como se indicó anteriormente, la unidad de negocios puede identificar los objetivos locales y los proyectos que deben completarse; siempre enlace a los objetos de toda la agencia para coherencia; también identifique 1 -2 medidas operativas	Planes de negocio a nivel de unidad de negocio. Oportunidad para que todos los miembros del personal identifiquen sus necesidades, oportunidades de mejora, etc. 1 - 2 medidas operativas
Plan de distribución	Desarrollo del plan completado, , reuniones de personal, carteles / campaña de visibilidad - plan de negocios disponible para todos los empleados	Oportunidad para que el personal participe en los artículos planificados
Vincular proyectos y objetivos	Comenzar a incluir objetivos, medidas y proyectos sobre patrocinadores	Mayor vinculación de los proyectos a los objetivos de regreso a Temas, misión y visión

Nota: Adaptado de "How Companies Define Their Mission", por Fred R. David, 2003. Long Range Planning 22, núm. 3

Apéndice B: Entrevistas a las principales autoridades de la Provincia de Picota

El presente apéndice desarrolla las entrevistas que se realizaron durante la visita que se hizo a la Provincia de Picota el 08 de Setiembre del presente año en la Municipalidad de la ciudad de Picota (capital de la Provincia), por parte del grupo de investigación para ahondar en la situación actual de la Provincia, así como la de tener un acercamiento con las principales autoridades a fin de poder entregar el plan estratégico propuesto.

1. Entrevista realizada al Alcalde la Provincia de Picota, Sr. Rolando García Mori

El Alcalde comentó que actualmente se encuentra en su segundo mandato y que va seguir postulando en las próximas elecciones provinciales para dar continuidad a las obras que se vienen trabajando, principalmente las de infraestructura vial, infraestructura para brindar los servicios básicos en pos de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Provincia, solventando la economía principalmente en la agricultura.

Menciono que su gestión viene trabajando en la integración de sus distritos ya que si bien disponen de una excelente infraestructura vial que conecta a la provincia con las principales ciudades de la región, al interior de la Provincia aún falta mucho por mejorar en este rubro, ya que no disponen de carreteras asfaltadas que comuniquen con todos los distritos de la Provincia principalmente los más alejados a la capital, esto básicamente por el bajo presupuesto del que se dispone, sin embargo, hay un trabajo muy intensivo en todas las vías, asfaltadas y no asfaltadas (trochas), donde se procura darle mantenimiento permanentemente, ya que el tránsito de lo que se produce en el campo es alta y es necesario tener las vías en buen estado para poder por un lado transportar los productos a los puntos de acopio para su respectivo tratamiento o desde los mismos para abastecer a los diferentes mercados de la provincia, así como los principales mercados de la región con son JuanJui y Tarapoto, de igual manera si se quiere incentivar el turismo en la Provincia, se debe mejorar

mucho en este aspecto ya que la infraestructura vial es lo más básico con lo que se debería contar para el traslado de los turistas a los principales atractivos de la misma.

En la actualidad se manejan 5 proyectos de infraestructura vial para la integración de los pueblos, ya que el mejoramiento de las vías de comunicación terrestre viene siendo una de sus principales preocupaciones de su gestión, si bien no terminarán en pistas asfaltadas por lo menos ayudará a tener las vías bien mantenidas, así también, en las vías asfaltadas, la colocación de puentes, badenes, cunetas revestidas de cemento para que tengan una mayor durabilidad.

La Provincia de Picota consta de 10 distritos de los cuales 6 de ellos no tienen problemas de comunicación, su enfoque es trabajar en los 4 distritos restantes. Se viene avanzado en el asfaltado de 29 km de la carretera principal que se encuentra del otro lado de la ciudad cruzando el río Huallaga (donde se encuentran los 4 distritos) ya que de ese lado se viene aumentando la producción de cacao, café, arroz, maíz, entre otros, con el objetivo de impulsar la inversión privada en estas zonas.

Dentro de la Provincia se tiene una empresa en el distrito de Pucacaca, Makao Perú, la cual exporta chocolate a Francia y Suiza, actualmente es la única empresa manufacturera de este producto, por lo que el Alcalde está con toda la predisposición de formar alianzas o convenios con empresas privadas para que puedan invertir en la región dándole todas las facilidades para ello como viene ocurriendo con esta empresa. Así mismo recuerda que hace 3 años tuvieron grandes pérdidas en la producción del café debido a la Roya, una plaga que afectó grandemente a la producción y las tierras de cultivo. Suceso que lo llevo a preocuparse en capacitar a quienes más lo necesitaban (productores de café) en el fortalecimiento de sus capacidades para que puedan también producir cacao.

Picota ofrece al inversionista privado la infraestructura que necesitan para poder desarrollar actividades económicas que beneficien a ambas partes, por el lado de la empresa

para poder operar sin problemas dentro de la Provincia de una manera legal con bajos impuestos para el apoyo de sus actividades económicas y por otro lado en beneficio de la Provincia, con el aprovechamiento de la mismas para que los productores de la zona puedan vender sus productos, que los pobladores tengan opción para poder trabajar y la mejora del distrito dónde se ubique, se busca poder tener la opción de que el nombre de Picota pueda ser reconocida como una marca para todos los inversionistas de la zona.

Así mismo Picota cuenta con valles por explotar en términos de la producción agrícola y agroforestación, atractivos turísticos en los distintos distritos de la Provincia, como sus cataratas, resaltando la catarata de Chambira, sus baños termales, minas de sal, zonas de conservación, sus playas ribereñas, entre otros que hacen que Picota sea reconocida como el paraíso ribereño, siendo un potencial para la inversión privada en términos de turismo con un enfoque ecológico.

Finalmente, se concluyó la entrevista garantizando que, en su gestión, trabajará las alianzas estratégicas en base convenios que puedan ser renovados bajo las condiciones en las que fueron negociados, para dar la seguridad a la empresa privada que cuando se realicen cambios de gestión en el gobierno local, estos convenios sean respetados, asegurando la sostenibilidad de la inversión en el tiempo.

2. Entrevista realizada a la Gerente de Desarrollo Social y Servicios Públicos de la Provincia de Picota, Sra. Kaori Rengifo Muñoz

Esta gerencia tiene bajo su cargo 5 principales actividades en las áreas de: Salud, deporte, cultura, niños (lactantes) y madres gestantes. Según comentario de la gerente, el distrito de Picota no registra pobreza extrema, sin embargo, como Provincia no se cuenta con la data exacta, ya que esta corresponde a los distritos más apartados de la capital.

La población de Picota ha crecido mucho en los últimos años, ya que se tiene una ola creciente de inmigrantes, los mismos que vienen de distintas zonas del Perú especialmente de

la sierra y algunos de la selva, para trabajar principalmente la siembra en zonas alejadas, personas de las cuales no se tiene un registro actual, ya que el último censo fue en el 2007, sin embargo al estar en zonas tan alejadas atribuye que son éstas poblaciones a quienes se las puede considerar en pobreza extrema, ya que se encuentran carentes de los servicios básicos como alimentación, agua, luz y salud.

Actualmente se encuentra en la creación del CIAM (Centro de integración del adulto mayor), CID (Centro integral de personas con discapacidad) y CUNA MAS (Centro de integración de niños) es éste último que inició sus actividades a fines de agosto de este año, según menciono Rengifo. A nivel de salud solo cuentan con el programa para pacientes con enfermedad de TBC, el mismo que brinda complementación alimentaria para velar por las personas que se encuentran bajo este tratamiento. Actualmente Picota cuenta con un centro de salud y están próximos a culminar el hospital regional y así mejorar la atención de toda la población. La meta o propósito para el 2018 es ejecutar el plan que aún está en borrador, el cual busca que los centros de salud de Picota puedan llegar a los lugares más lejanos de la provincia.

3. Entrevista realizada a la Gerente de Medio Ambiente y Desarrollo Económico Local de la Provincia de Picota, Sr. Walter Díaz Aguilar

Se inició la entrevista con una información relevante y es que hasta el 2016 el desarrollo turístico no ha sido explotado como debería hacerse, sin embargo gracias a la propuesta del ministerio de economía y finanzas [MEF] quienes en base a un sistema de cumplimiento de metas, otorgarán incentivos para aquellas regiones que las trabajen, según menciono Díaz, ya se dio el inicio al plan de desarrollo turístico para la región, como primer paso ya se comenzó con las visitas de los lugares referentes de la Provincia, lugares con los cuales se ha busca desarrollar el circuito turístico de la Provincia y así calificar en la evaluación y estudio del MEF, la respuesta que se ha tenido de las autoridades sobre este

proyecto, han sido algunas observaciones al proyecto, las cuales se encuentran siendo levantadas para continuar con el proceso, ésta es la primera fase de reconocimiento, geo localización y datos relevantes de la Provincia

Díaz menciona los siguientes atractivos turísticos, que según indicó son los de mayor relevancia para Picota: El mirador de la ciudad de Picota, que es un proyecto en el cual se puede ver a la ciudad desde el punto más alto de la ciudad, dónde el paisaje es hermoso ya que se puede visualizar a la ciudad al lado del río Huallaga, así como el puente Picota, que es el puente que cruza este río dando continuación a la carretera Belaunde Terry, las minas de sal de Picota, que según informo son minas que tienen una exposición natural que hacen un paisaje fuera de lo normal en el medio de los bosques tropicales de la zona, resalto la gran cantidad de cataratas o cascadas, cuevas llenas de agua, y principalmente los atractivos asociados a las actividades ribereñas en el río Huallaga, ya que en fechas festivas se usan motos acuáticas como recreación, la playa de Puma Huasi, los ojos de agua del río, entre otros.

También indicó, que en la actualidad el turismo depende de las agencias de turismo de la ciudad de Tarapoto, ya que para los turistas puedan conocer la región deben hospedarse en Tarapoto y son las agencias los que proponen la visita a los atractivos turísticos de la Provincia, esto debido a que actualmente se cuenta con hospedaje, pero no con las mismas comodidades, las mismas que no son comparadas con las que cuenta Tarapoto, la falta de infraestructura hotelera y de servicios al turista, hace que los turistas sean aves de paso y los ingresos más grandes que dejan los turistas se los lleve Tarapoto.

La principal actividad económica de la región es la agropecuaria en un 90% y lo restante es la actividad ganadera y comercial como por ejemplo ferreterías, bodegas, etc. La mayor producción de Picota es el arroz, en segundo lugar, está el maíz y tercer lugar el café, cacao, plátano, papaya y otros todavía tienen baja representatividad en la Provincia. Los

principales clientes de la región son locales (Tarapoto), ya que la venta es por costales y/o kilos recién salido de la chacra. En cuanto a la cantidad de hectáreas de la que se dispone para dicha producción se divide básicamente 1,800 Ha para el arroz, 1,500Ha para el maíz, 300 Ha para cacao, sin embargo, en este último que se viene incrementando su producción por su rentabilidad del cultivo, se viene considerando asignar un promedio de 4,000 a 5,000 hectáreas de terreno disponible para esta actividad. En época de verano la mayor siembra es de plátano y yuca, ya que, por la falta de sistemas de riego adecuados, se complica la siembra de otros productos, la falta de agua es un factor que le juega en contra a la Provincia, la mayoría de sus cultivos son de riego por secano, es decir utilizan el agua de las lluvias.

En cuanto al futuro de la región se menciona que en sus tierras se puede sembrar de todo, pero esto dependerá si empresas privadas junto con la Municipalidad Provincial instalan su propio sistema de riego, por lo que concluye como oportunidad de mejora que se podría trabajar en la investigación es la implementación de un sistema de riego adecuado, así como el alcance que debería tener el mismo, ya que como desventaja que tiene Picota, es la disponibilidad de los terrenos de cultivo, ya que el suelo disponible ya no es plano, las superficies con esta características ya están ocupadas en gran parte por cultivos como el café, cacao. Sin embargo, creando alianzas estratégicas con las diferentes asociaciones esto se podría lograr para optimizar los terrenos aptos para el cultivo de productos que generen una mayor rentabilidad para la Provincia menciono.

Para el tema de desarrollo ambiental, se trabaja con un plan para conservar las áreas protegidas, cuentan con el plan de reordenamiento de tierras, el cual los ayuda a poder trabajar de una manera más ordenada buscando la preservación de su ecosistema, atacando principalmente la tala y caza indiscriminada, así como actividades como agroforestación.

De aquí a los próximos 20 años, el eje económico de la provincia será solventados principalmente como productos como el café y cacao, dejando de lado actividades como el

arroz principalmente por el problema del agua, a menos que pueda mejorarse este problema que aqueja a toda la Provincia. Por otro lado, también se trabajará en una gestión de evaluación y control de plagas, principalmente en el café y el arroz, identificando cual es el problema y a que época del año ataca más, con ésta información se busca incrementar la producción de estos productos por hectárea cultivada y evitar tener los problemas que tuvieron en el pasado, principalmente con la Roya que paralizó la producción del café ya casi 4 años.

