

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tocache

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Javier David Baca López

Sergio Alexander Dávila Oyarce

Edwin Edward López Ttito

Bleny Valdivia Guillen

Asesor: Gregory Scott

Surco, octubre 2017

Agradecimientos

A nuestras familias, por su tolerancia y apoyo constante a lo largo de todo el programa.

A nuestros profesores por sus consejos, recomendaciones y enseñanzas.

A nuestros compañeros, por su amistad y apoyo pues permitieron contar con un ambiente ameno y distendido durante todo el MBA.

Dedicatorias

A mi esposa, por su gran apoyo y comprensión en todo aspecto. A mis hijos, que, a pesar de su corta edad, llegaron a comprender que el tiempo dedicado a estos estudios, beneficiarían a nuestra familia y llevarían el progreso a una parte de nuestro Perú.

Javier Baca

A mis padres, que me apoyaron durante todo el proceso. A mi esposa que aguantó todas mis ausencias y en especial a mis hijas, ambas concebidas durante el MBA, todo este esfuerzo es para ustedes.

Sergio Dávila

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Edward y Victoria, a mi hermano Gonzalo y a mi novia Raquel por ser mi soporte durante todo el MBA. Asimismo, a mis compañeros de grupo por apoyarme durante todo este trabajo.

Edward López

Dedico este trabajo al país y a todas las instituciones que trabajan día a día para que Perú continúe creciendo.

Bleny Valdivia

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico para la Provincia de Tocache tiene como finalidad establecer los objetivos y las estrategias al 2030, otorgándoles una identidad propia y bienestar a sus habitantes a través del desarrollo del sector agro comercial y turismo; los cuales deben desarrollarse en armonía con el medio ambiente. En tal sentido se busca darle un carácter más estratégico al desarrollo de los sectores mencionados líneas arriba, para esto el plan estratégico se enfoca en los segmentos de mayor potencial, buscando capitalizar sus fortalezas y aprovechando las oportunidades del mercado mundial.

Al 2030, Tocache tiene como objetivo fortalecer su posición en los mercados de café y cacao mediante el desarrollo sostenible de los productores; para lo cual las estrategias tienen como finalidad brindarles soporte comercial y técnico. De la misma manera se tiene como objetivo desarrollar el potencial turístico de la zona; sus paisajes naturales y reservas ecológicas permiten desarrollar productos como el ecoturismo, turismo vivencial y turismo de negocios. Para alcanzar un desarrollo económico auto sostenible y amigable con el medio ambiente, los sectores deberán respetar los estándares de calidad ambiental dados por el gobierno central a través del Ministerio del Ambiente.

Asimismo es importante considerar que los habitantes son el eje fundamental para el desarrollo de la Provincia de Tocache, una de las estrategias propuestas consiste en el desarrollo de programas educativos que nos permitan obtener mejores prácticas en turismo y agricultura. Finalmente otro aspecto importante es el desarrollo de la infraestructura vial que permitirá conectar a los agricultores con la cadena de valor, mejorando su competitividad.

Abstract

The strategic plan for Tocache Province sets objectives and strategies by 2030, granting them their own identity and well-being for their inhabitants through the development of the agro-business and tourism sectors; which must be developed in harmony with the environment. In this way, it seeks to give a more strategic nature to sector's development mentioned above, for this the strategic plan focuses on the greatest potential segments, seeking to capitalize on their strengths and taking advantage of the opportunities of the global market.

By 2030, Tocache aims to strengthen its position in the coffee and cocoa markets through the sustainable development of producers; for which strategies are intended to provide business and technical support. In the same way, the objective is to develop the tourism potential of the area; its natural landscapes and ecological reserves allow development of products such as ecotourism, experiential tourism and business tourism. In order to achieve self-sustainable economic development that is eco-friendly, the sectors must respect the environmental quality standards issued by the central government through the Environment Ministry.

Besides that, it is also important to consider that the inhabitants are the fundamental axis for the development of Tocache Province, the strategy proposed is the development of educational programs that allow us to obtain better practices in tourism and agriculture. Finally, another goal is the development of road infrastructure that will connect farmers with the value chain, improving their competitiveness.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tocache	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial Nacional.....	12
3.1.3. Principios Cardinales.....	15
3.2. Análisis Competitivo del País	16
3.2.1. Condiciones de los Factores	16
3.2.2. Condiciones de la Demanda	19
3.2.3. Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas	22
3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo	23
3.3. Análisis del Entorno PESTE	23

3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).....	24
3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	29
3.3.3. Fuerzas sociales, Culturales, y Demográficas (S)	39
3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	43
3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5. La Provincia de Tocache y sus Competidores	52
3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	53
3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los Sustitutos.....	55
3.5.4. Amenaza de los Entrantes	56
3.5.5. Rivalidad de los Competidores.....	56
3.6. La Provincia de Tocache y sus Referentes.....	61
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	62
3.8. Conclusiones	63
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)	69
4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	72
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	74
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	75
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	78
4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	78
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79

4.3. Conclusiones	80
Capítulo V: Intereses de La Provincia de Tocache y Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.1. Intereses de la Provincia de Tocache	82
5.2. Potencial de la Provincia de Tocache.....	82
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Tocache	83
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Tocache (MIO)	85
5.5. Objetivos de Largo Plazo	85
5.6. Conclusiones	87
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	88
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	88
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	89
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	92
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	93
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	94
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	95
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	96
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	99
6.9. Matriz de Ética (ME)	99
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	99
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	101
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	101
6.13. Conclusiones	101
Capítulo VII: Implementación Estratégica	106
7.1. Objetivos de Corto Plazo	106
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	111

7.3. Políticas de cada Estrategia.....	111
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Tocache.....	112
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	114
7.6. Recursos Humanos y Motivación	115
7.7. Gestión del Cambio.....	116
7.8. Conclusiones	117
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1. Perspectivas de Control.....	119
8.1.1. Aprendizaje Interno	119
8.1.2. Procesos	119
8.1.3. Clientes	120
8.1.4. Financiera	120
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	121
8.3. Conclusiones	121
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tocache	123
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Tocache	123
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tocache.....	126
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Tocache.....	128
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	129
9.5. Conclusiones	130
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	132
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	132
10.2. Conclusiones Finales.....	132
10.3. Recomendaciones Finales	134
10.4. Futuro de la Provincia de Tocache.....	137

Referencias..... 138



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población de la Provincia de Tocache</i>	3
Tabla 2	<i>Estimación de la Población Según Sexo para el Año 2015</i>	4
Tabla 3	<i>Densidad Poblacional de la Región San Martín por Provincias</i>	4
Tabla 4	<i>Matriz de Interés Nacionales</i>	13
Tabla 5	<i>Ranking del Perú en Variables Seleccionadas de los Subfactores y en Subfactores Fuerza Laboral y Prácticas Administrativas</i>	19
Tabla 6	<i>Nivel de Conservación y Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales</i>	20
Tabla 7	<i>PBI por el Lado del Gasto (%)</i>	21
Tabla 8	<i>Exportación FOB (US\$ millones), según Sector Económico: 2015-2016</i>	22
Tabla 9	<i>Perú en el Ranking Global Competitiveness Index 2013-2016</i>	24
Tabla 10	<i>Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2015-17</i>	25
Tabla 11	<i>Ranking del Perú en el Índice de Libertad Económica</i>	26
Tabla 12	<i>Balanza Comercial (Millones de US\$)</i>	32
Tabla 13	<i>Proyecciones del Crecimiento del PBI (%)</i>	32
Tabla 14	<i>Tasa de Rendimiento de Bonos Soberanos LATAN a Diez Años (%)</i>	33
Tabla 15	<i>Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo en América del Sur</i>	39
Tabla 16	<i>Perú: Proyectado del Saldo Total Migratorio, Según Región, 2010-2025</i>	42
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	53
Tabla 18	<i>INB Per Cápita. Método Atlas (US\$ a Precios Actuales)</i>	54
Tabla 19	<i>Precio Indicativo Compuesto - Octubre 2017</i>	57
Tabla 20	<i>Principales Productores de Café del Mundo en el Año 2015</i>	58
Tabla 21	<i>Lista actualizada de países incluidos en el Anexo "C" del Convenio Internacional del Cacao 2010</i>	60

Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	65
Tabla 23	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	65
Tabla 24	<i>Precio Promedio de en Chacras de Cultivo. Periodo Marzo 2017 (S/ por kg)</i>	69
Tabla 25	<i>Población en Grupos Quinquenios, Según Sexo, de la Provincia de Tocache.....</i>	76
Tabla 26	<i>Matriz del Evaluación de Factores Internos</i>	80
Tabla 27	<i>Matriz de los Intereses de la Provincia de Tocache</i>	86
Tabla 28	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	90
Tabla 29	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i>	91
Tabla 30	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	97
Tabla 31	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	98
Tabla 32	<i>Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz Rumelt</i>	100
Tabla 33	<i>Matriz de Ética</i>	103
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	104
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores</i>	105
Tabla 36	<i>Recursos de la Provincia de Tocache</i>	113
Tabla 37	<i>Políticas para la Provincia de Tocache</i>	114
Tabla 38	<i>Acciones para Transformar la Organización</i>	117
Tabla 39	<i>Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Tocache</i>	122
Tabla 40	<i>Plan Estratégico Integral Provincia de Tocache</i>	136

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa político administrativo de la Provincia de Tocache.....	2
<i>Figura 2.</i>	Ranking de infraestructura del Perú 2016.....	18
<i>Figura 3.</i>	Balanza comercial jun. 2015 – jun. 2017.....	21
<i>Figura 4.</i>	Comparativo de la confianza en las instituciones peruanas versus la confianza promedio en Sudamérica.....	29
<i>Figura 5.</i>	Inflación y meta de inflación, febrero 2004 – febrero 2017.	30
<i>Figura 6.</i>	Tasa de interés de referencia, enero 2013 – marzo 2017.....	31
<i>Figura 7.</i>	Tipo de cambio e intervención bancaria del Banco Central de Reserva del Perú. 31	
<i>Figura 8.</i>	Turístico por actividad económica 2015 (%).	38
<i>Figura 9.</i>	PERÚ: Población total, tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008 – 2016.....	40
<i>Figura 10.</i>	Uso de computadoras en las empresas (%).	44
<i>Figura 11.</i>	Uso de telefonía fija y móvil en las empresas (%).	44
<i>Figura 12.</i>	Uso de internet, intranet y extranet en las empresas (%).	45
<i>Figura 13.</i>	Principales productores de cacao en grano en el mundo.	59
<i>Figura 14.</i>	Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Tocache.....	68
<i>Figura 15.</i>	Servicios básicos a nivel provincial 2007 (hogares sin cobertura de servicios)... ..	72
<i>Figura 16.</i>	Porcentaje de asfaltado de la red vial nacional.	73
<i>Figura 17.</i>	Índice de desarrollo humano por provincias 2007.	77
<i>Figura 18.</i>	Tecnologías liberadas por región 1991-2011.....	79
<i>Figura 19.</i>	Matriz PEYEA.....	92
<i>Figura 20.</i>	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	93
<i>Figura 21.</i>	Matriz Interna - Externa.....	94
<i>Figura 22.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	95

Figura 23. Estructura organizacional del proyecto Tocache 2030. 115



Acrónimos

MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz Evaluación de Factores Internos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales
MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz del Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BM	Banco Mundial
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CODEHUALLAGA	Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social de la zona del Huallaga
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica

DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
ECA	Estándar de Calidad Ambiental
EEA	Encuesta Económica Anual
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
IIRSA	Iniciativa para la Integración Regional Sudamericana
IMD	International Institute for Management Development
INB	Ingreso nacional bruto
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego del Perú
MINEDU	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
MOF	Manual de Organización y Funciones
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización no Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
PLANAGERD	Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
PLANEA	Plan Nacional de Educación Ambiental
PNIA	Programa Nacional de Innovación Agraria
PRODATU	Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache – Uchiza

ProInversión	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
RDNFO	Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica
RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
SERNANP	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
UE	Unión Europea



Abreviaturas

hab/km ²	habitantes por kilómetro cuadrado
kg/ha	kilogramo por hectárea
km	kilómetros
S/	nuevos soles
Tm	toneladas métricas
US\$	dólares estadounidenses



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

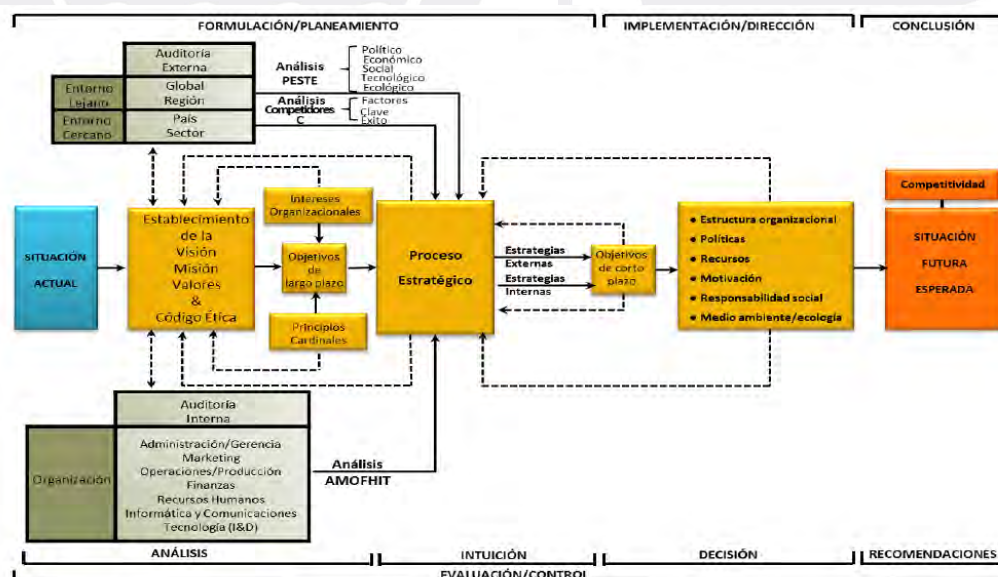


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, 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).

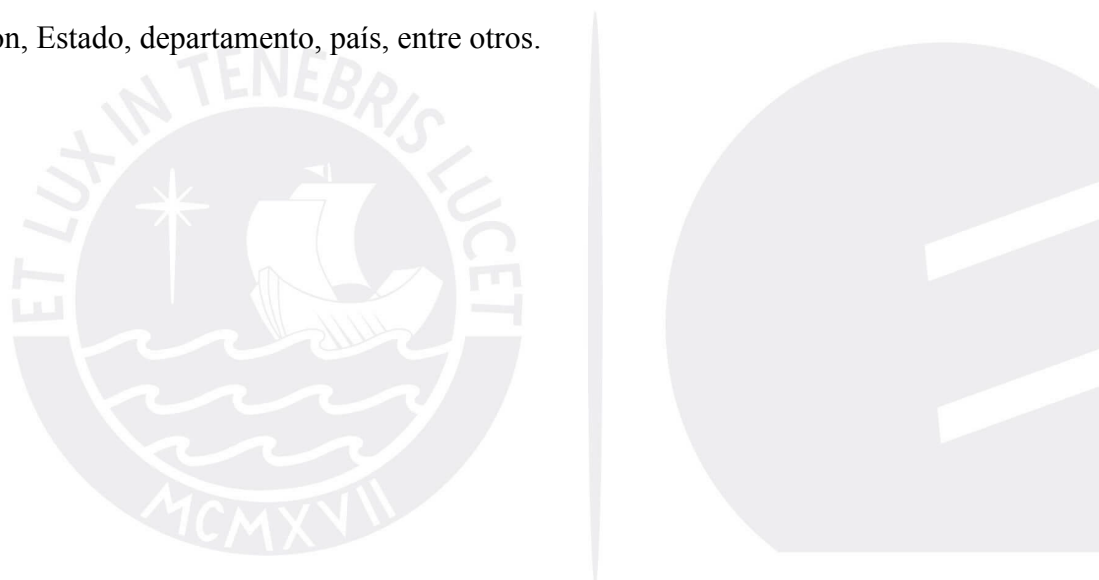
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, departamento, país, entre otros.



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tocache

El presente capítulo permitió tomar conciencia de la situación actual de la Provincia de Tocache, su ubicación geográfica, límites y clima. Esto ayudará a quienes no tienen mayor conocimiento de la zona a tener una mejor idea de cuál es el punto de partida que se tiene para el presente trabajo.

1.1. Situación General

La Provincia de Tocache es una de las 10 provincias que conforman a la Región San Martín, se encuentra ubicada en la parte sur de la Región en el kilómetro 929 de la carretera Fernando Belaúnde Terry, a 427 metros sobre el nivel del mar y a 834 kilómetros (km) de Lima. Cuenta con una superficie de 5,865.44 km². Esta provincia está conformada por cinco distritos: Tocache (la capital), Nuevo Progreso, Pólvora, Shunté y Uchiza; según la Municipalidad Provincial de Tocache (2015a).

“La Provincia de Tocache se creó mediante Decreto del 6 de diciembre de 1984, durante el segundo gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry” (Provincia de Tocache, s.f., párr. 4), ya que “durante el gobierno de Manuel Prado Ugarteche había sido considerado como un distrito desde el 7 de marzo de 1940 según Ley N° 9097” (Provincia de Tocache, s.f., párr. 3).

La Provincia de Tocache limita:

Por el norte con la Provincia de Mariscal Cáceres; por el sur con la Provincia de Marañón, Región Huánuco; por el sureste con la Provincia de Leoncio Prado, Región Huánuco; por el este con la Provincia de Bellavista; por el noreste con la Provincia de Bellavista; por el oeste con la Provincia de Pataz, Región La Libertad y por el noroeste con la Provincia de Pataz, Región La Libertad. (Municipalidad Provincial de Tocache, 2015a, párr. 2)

En la Figura 1, se presenta el mapa político de la Provincia de Tocache:

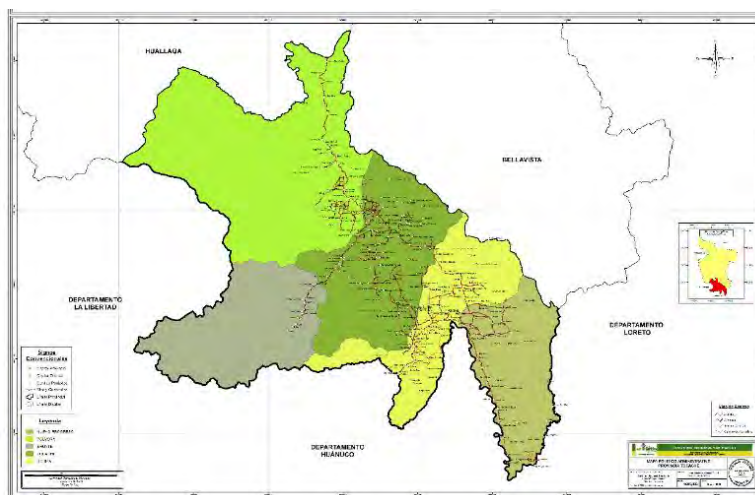


Figura 1. Mapa político administrativo de la Provincia de Tocache. Tomado de “Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR),” por el Gobierno Regional de San Martín, 2013 (<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/indicadores/index.php?accion=verMapa&idElementoInformacion=155&idformula=>).

Geográficamente la Provincia de Tocache está ubicada en las siguientes coordenadas:

Latitud Sur: Entre los 6° 50’ al norte, comprende del centro poblado Nuevo San Martín y los 8° 30’ que corresponde al punto extremo en el sur, comprendido con el centro poblado Ramal de Aspuzana. Longitud Oeste: Entre los 76° 35’ en el extremo Este de Nuevo Progreso y los 77° 25’ en el extremo Oeste que comprende la jurisdicción de Pólvora en la Cordillera Oriental. (Bazán, 2015, p. 10)

El clima en la Provincia de Tocache “varía de húmedo y cálido en las áreas bajas de planicies y lomadas del sector central de la cuenca, hasta muy húmedo y templado frío en las montañas” (Tocache, s.f., párr. 5). Las temperaturas pueden alcanzar los 25°C durante los meses de mayor temperatura del año, entre octubre y diciembre. Al tener un clima tipo tropical las lluvias siempre van a estar presentes, “el régimen pluviométrico de la Provincia de Tocache es de tipo mono-modal, con precipitaciones máximas entre los meses de octubre a marzo y precipitaciones pequeñas en julio y agosto” (Bazán, 2015, p. 12).

Según proyecciones efectuadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2015 la provincia contaría con un total de 72,250 habitantes; esto

representa un crecimiento del 11.6% respecto a lo empadronado en el Censo del 2007 (64,723 habitantes) (INEI, 2017a). Además, “cabe señalar que la población de la Provincia de Tocache, representa el 9.1% de la población de todo San Martín” (Bazán, 2015, p. 17).

En la Tabla 1 se puede apreciar que los distritos de Tocache y Uchiza son los que representan el mayor volumen de población con 35% y 28%, respectivamente. Entre ambos cuentan con más del 60% de la población. El distrito que menos aporta es Shunte con un poco más de mil habitantes, lo que representa apenas el 1% de la población.

Tabla 1

Población de la Provincia de Tocache

Ubigeo	Distrito	Habitantes	%
221000	Provincia de Tocache	72,250	100
221001	Tocache	25,271	35
221002	Nuevo Progreso	11,971	17
221003	Pólvora	13,684	19
221004	Shunte	1,006	1
221005	Uchiza	20,318	28

Nota. Tomado de “Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Tocache 2016 – 2025,” por D. Bazán, 2015 (<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/fid/50924>).

La proyección detallada por sexo se tiene una distribución equitativa entre ambos: los hombres representan el 58% de la población mientras que las mujeres representan el 42% (ver Tabla 2). Respecto a la densidad poblacional de esta provincia; Tocache se mantiene cerca al valor de la Región, ya que tiene una densidad de 12 habitantes por kilómetro cuadrado (hab/km²) y la Región San Martín tiene una de 16 hab/km² (ver Tabla 3). Tocache aún no es una provincia muy habitada como Rioja o Moyobamba, hecho que sugiere que no se cuenta con grandes ciudades o centros poblados muy densos. Tocache pertenece a la región geográfica denominada El Alto Huallaga, dicha región fue una de las principales productoras de coca del país. Pero gracias a los programas de cultivos alternativos y el esfuerzo del gobierno esto ya quedó en el pasado, según Plan de Desarrollo Territorial para la Zona del Huallaga al 2021 (2014).

Tabla 2

Estimación de la Población Según Sexo para el Año 2015

Ubigeo	Región, Provincia y Distrito	2015		
		Hombre	Mujer	Total
220000	San Martín	457,187	383,603	840,790
221000	Provincia de Tocache	42,019	30,231	72,250
221001	Tocache	14,110	11,161	25,271
221002	Nuevo Progreso	6,855	5,116	11,971
221003	Pólvora	8,068	5,616	13,684
221004	Shunte	613	393	1,006
221005	Uchiza	12,373	7,945	20,318

Nota. Tomado de “Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Tocache 2016 – 2025,” por D. Bazán, 2015 (<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/fid/50924>).

Actualmente Tocache cuenta con el ingreso per cápita más alto del Alto Huallaga: S/ 701, gracias a la producción de cultivos alternativos como el cacao, café y palmito; esto refleja el éxito que se ha tenido contra el combate del terrorismo.

Tabla 3

Densidad Poblacional de la Región San Martín por Provincias

Provincias	Superficie	Población Proyectada (2013)	Densidad (km ²)
Región San Martín	51,253.31	818,061	16
Moyobamba	3,772.31	140,299	37
Bellavista	8,050.90	56,870	7
El Dorado	1,298.14	38,889	30
Huallaga	2,380.85	25,359	10
Lamas	5,040.67	84,231	17
Mariscal Cáceres	14,498.73	51,221	4
Picota	2,171.41	43,100	20
Rioja	2,535.04	123,053	49
San Martín	5,639.82	181,946	32
Tocache	5,865.44	73,093	12

Nota. Tomado de “Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Tocache 2016 – 2025,” por D. Bazán, 2015 (<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/fid/50924>).

1.2. Conclusiones

Se concluye que la Provincia de Tocache no cuenta con una característica diferenciadora respecto a sus pares de la misma Región; pero respecto a otras provincias de

las demás regiones del Perú, cuenta con una característica diferenciadora en cuanto a su clima y tierra de cultivo para el crecimiento y producción de productos agropecuarios de buena calidad para la agro exportación. El punto de mayor relevancia es que los programas de cultivo alternativos están funcionando muy bien: cada vez se tiene menos hectáreas de cultivo destinados al cultivo de hoja de coca y la provincia viene posicionándose entre las más prometedoras de su Región.



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

En el presente capítulo se procederá a definir la visión, misión, los valores y el código de ética que formaran los pilares que la provincia necesita para iniciar su transformación de cara a un futuro más próspero.

2.1. Antecedentes

Se buscó información respecto a este punto, pero no se encontró más que la misión y la visión de la municipalidad, que no tienen por qué ser las mismas para la provincia, pero sí fueron tomadas en cuenta al momento de la elaboración de este capítulo. Respecto a los valores y el código de ética no se encontró información disponible.

2.2. Visión

En el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019, plantea su visión hacia el bicentenario (2021) de la siguiente manera:

Tocache es una provincia segura y organizada con políticas de desarrollo humano que han propiciado la mejora en la salud y la educación. Tocache, es una Provincia con identidad propia. Progresa sosteniblemente, con alto nivel agropecuario y agroindustrial, es también destino turístico conectado eficientemente a los principales corredores económicos regionales y nacionales basados en la conservación de su biodiversidad y medio ambiente (Municipalidad de Tocache, s.f., p. 51).

La Provincia de Tocache busca tener una identidad propia y alcanzar el bienestar de sus pobladores a través del desarrollo de los sectores agropecuario, agroindustrial y turismo; una industria que debe desarrollarse en armonía con el medio ambiente. En tal sentido la visión propuesta para la provincia recoge los intereses de la misma y busca darle un carácter más estratégico al desarrollo de la industria, focalizándose en el segmento de mayor potencial y capitalizando las fortalezas de la provincia. La visión planteada para la Provincia de Tocache es la siguiente:

Para el año 2030, Tocache será la provincia modelo en gestión de cultivos diferenciados, teniendo una industria amigable con el medio ambiente y elevando la calidad de vida de sus habitantes.

2.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de la población; otorgándoles mayores oportunidades de desarrollo dentro de una provincia pacífica, amigable con el medio ambiente y atractiva para la inversión.

2.4. Valores

En la Provincia de Tocache priman los siguientes valores:

- Honestidad, pilar fundamental para alcanzar los resultados deseados sin cuestionamiento y con total transparencia.
- Compromiso, de las autoridades y la comunidad en general con el fin de contar con una colaboración que permita avanzar hacia la misma dirección.
- Innovación, que se utilizará como herramienta para optimizar los procesos de cultivo y producción, al desarrollar el sector agrícola.
- Integridad, valor inherente en los pobladores.
- Respeto a las personas, no se puede progresar si es que no existe respeto entre las personas. El mutuo respeto ayuda a afianzar los lazos que integran a la comunidad.
- Respeto por el medio ambiente, el desarrollo de la provincia está ligada en explotar su potencial agrícola por lo que se debe cuidar el medio ambiente para llegar a la meta trazada.

2.5. Código de Ética

Se considera que el desarrollo de la Provincia de Tocache va a contribuir al desarrollo del país, y las autoridades son las que deben dar el ejemplo ya que ellos toman la figura del

directorio dentro de la provincia, por lo que el código de ética será: El Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815, 2005) aprobado por el Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.

Dentro del código de ética se tiene:

- Neutralidad: debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
- Transparencia: debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- Discreción: debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- Ejercicio Adecuado del Cargo: con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia en ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- Uso Adecuado de los Bienes del Estado: debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- Responsabilidad: todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

2.6. Conclusiones

La visión plantea que la Provincia de Tucumán sea reconocida como un modelo en gestión de productos diferenciados. Esto permitirá que la provincia se convierta en una zona competitiva elevando los ingresos y mejorando la calidad de vida de sus habitantes. Para la misión se ha considerado que la calidad de vida del poblador debe mejorar, y al desarrollar sus actividades dentro de una zona pacífica, le permitirá progresar en su vida laboral y personal, cuidando el medio ambiente y atrayendo capital para la inversión.



Capítulo III: Evaluación Externa

La visión del Perú al 2021 se concibe a sí mismo como una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Se espera tener un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Una economía dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. Se espera que el país favorezca la inversión privada y la innovación, e invierta en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Se evaluarán tres grandes dimensiones: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales, ya que es importante conocer y estudiar las relaciones que tiene el Perú con los demás países de intereses similares, pues pueden influenciar en el desempeño del plan estratégico.

3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

CEPLAN elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico del Perú al 2021, el cual se definió en base a seis ejes estratégicos: (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 (CEPLAN, 2011).

Eje derechos fundamentales de las personas; se considera necesario la defensa y protección de la familia. Pues, la familia es considerada por Estado peruano como el factor esencial para un desarrollo humano integral y la célula básica de la sociedad.

Las prioridades en cuanto a los objetivos de este eje estratégico son: (a) Asegurar la

vigencia irrestricta de los derechos fundamentales, (b) Consolidar la institucionalidad democrática, (c) Reformar el sistema de administración de justicia y (d) Erradicar la pobreza y la pobreza extrema. (CEPLAN, 2011, p. 27)

Eje oportunidades y acceso a los servicios; se tiene como meta brindar un acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana).

Entre los desafíos más urgentes destaca lograr una educación de calidad y vencer la desnutrición. (CEPLAN, 2011, p. 55)

Eje Estado y gobernabilidad; se considera necesario reducir la envergadura del sector público, sobre todo en la capital del país. Por otro lado, se considera indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización. En consecuencia, se considera fundamental la implementación de la carrera pública, así como fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos. Actualmente, el costo de la planilla del sector público representa el 5% del Producto Bruto Interno (PBI), habiendo sido el doble de esta cifra durante el último decenio del siglo XX. (CEPLAN, 2011, p. 107)

Eje economía, competitividad y empleo; el objetivo del Estado es fomentar una económica estable y previsible que aliente el crecimiento mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Para esto es indispensable la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. (CEPLAN, 2011, p. 133)

Eje desarrollo regional e infraestructura; se considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las brechas de desigualdad entre Lima y las regiones. Para esto es necesario desarrollar una infraestructura productiva y

descentralizada. Esta desigualdad dificulta la disminución de la pobreza, atraer inversiones y desarrollar actividades productivas con tecnología de alto nivel.

Mientras Lima Metropolitana tiene una productividad promedio por persona ocupada de S/ 20,698, en la sierra y la selva alcanza los S/ 9,712 y S/ 9,504 respectivamente. (CEPLAN, 2011, p. 181)

Eje recursos naturales y ambiente; los recursos naturales son fundamentales para el sostenimiento de la economía porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas. La seguridad alimentaria del país depende de la disponibilidad de ciertos recursos naturales, como los hídricos, genéticos y el suelo. Por otro lado, parte sustancial de nuestra economía depende de la exportación de productos minero-metalúrgicos y pesqueros obtenidos a partir del procesamiento o transformación de los recursos mineros e hidrobiológicos.

(CEPLAN, 2011, p. 225)

En base a los intereses nacionales se analiza el nivel de interés nacional con respecto a otros países (ver Tabla 4).

3.1.2. Potencial Nacional

Los resultados macroeconómicos del Perú evidencian crecimiento, sin embargo, no existen indicios de que este crecimiento sea sólido por tener carencias estructurales en términos de educación, infraestructura y la repartición de la riqueza (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2012). Con respecto, a la estructura poblacional; existe alta concentración de la población en la capital del país, mientras que las regiones con mayor potencial productivo tienen una baja concentración poblacional. La zona costera representa el 11% de la superficie y el 52% de la población, mientras que la Selva representa el 56% del territorio y el 11% de su población (ProInversión, 2012).

Tabla 4

Matriz de Interés Nacionales

	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
			Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Colombia	Uruguay	México, Brasil	Venezuela, Ecuador, Bolivia
2	Oportunidades y accesos a los servicios	Chile	Colombia		Venezuela, Ecuador, Bolivia
3	Estado y gobernabilidad	Argentina	Uruguay		Brasil
4	Economía, competitividad y empleo	Chile, Argentina			
5	Desarrollo regional e infraestructura	Ecuador	Chile	Bolivia	
6	Recursos naturales y ambiente	Bolivia, Ecuador			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Respecto del tamaño y la forma del territorio; el Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Posee salida al mar por el lado del Océano Pacífico, conectándolo con el continente de Asia, América y Oceanía; y cuenta con casi 72 millones de hectáreas de bosques, lo que lo sitúa como el noveno país en extensión de bosques en el mundo y como poseedor del 13% de los bosques amazónicos. También posee 7,6 millones de hectáreas de tierras aptas para agricultura, 17 millones para pastos y 55,2 millones de hectáreas de tierras de protección (CEPLAN, 2011).

En el Perú aún hay mucho por desarrollar en el cultivo acuícola que básicamente está orientado a la producción de tilapia, trucha, concha de abanico, langostinos y peces amazónicos; asimismo, el desarrollo de esta actividad es muy prometedor ya que cuenta con un potencial en los peces amazónicos paco, gamitada y entre otros. También se debe incluir los recursos hidrobiológicos de procedencia marina ya que las condiciones climáticas y geográficas contribuyen a la gran extensión de agua que propicia la actividad acuícola. En la Región San Martín ha ido incrementándose en promedio la cosecha de recursos

hidrobiológicos desde 74.81 toneladas (Tm), en el 2000; a 810 Tm, en el 2010. Lo que incrementó en promedio 11% en volumen; todo esto demuestra la oportunidad de potenciar esta actividad. Sin embargo, las zonas de la costa tienen en promedio un mayor promedio de crecimiento (Carrillo, Pacora, Risco, & Zerpa, 2012).

El material estratégico; a pesar de su crecimiento, el Perú es altamente vulnerable. En la última década, el buen rendimiento se debió a los altos precios de los minerales. Sin embargo, una economía no puede depender de solo de la actividad extractiva. No sólo por la huella ecológica, sino por la volatilidad de los precios de los materiales y los problemas sociales (Soto, 2013). Entre 1998 y 2008, Perú ha descendido el porcentaje de subempleo del 50% a 46% y el desempleo del 6% al 4% respecto del total de la Población Económicamente Activa (PEA). La tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años de 20% a 25% de promedio respecto del PBI. Aunque los estándares tecnológicos y de productividad no muestran indicios de mejora. El sistema de recaudación ha mejorado; sin embargo, no logra superar el 15% como porcentaje del PBI, lo cual resulta insuficiente para equiparar la disponibilidad de gasto público de los países líderes del continente. Las exportaciones y la balanza de pagos se han traducido en un aumento constante de las reservas internacionales netas, cuyo nivel es superior a los US\$ 31,000 millones desde el año 2008. No obstante, persiste cierta vulnerabilidad por el peso excesivo (68%) de las exportaciones de productos primarios minerales (CEPLAN, 2011).

La región macroeconómica II está conformada por las Regiones de Amazonas, Cajamarca y San Martín; en esta macro región la actividad del turismo tiene como proyección este año 2017 unos 350 mil turistas entre nacionales y extranjeros. Además, para el 2027 se tiene una proyección total de 407 mil turistas, con lo cual en 10 años se está incrementando en un 85% con un 3.5% anual en las 3 Regiones: (a) Amazonas, (b) Cajamarca y (c) San Martín. En lo que respecta a la Región San Martín se busca incrementar el número de

visitantes aumentando la promoción como destino de ferias de turismo nacionales e internacionales y certámenes del folklore de la Región; con lo cual esta Región es la más visitada de la selva peruana en el 2016 con 1.2 millones de turistas. Básicamente las visitas fueron a la catarata de Ahuashiyacu y a los baños termales de San Mateo (Bicanic, Coronado, Hermoza, & Rojas, 2017).

La experiencia pasada; la historia del país evidencia la mixtura de razas y culturas. El Imperio Incaico es la cultura más resaltante de la historia antigua, dejó como legado una de las Siete Maravillas del Mundo: Macchu Picchu. La mixtura de culturas y razas inicia con la conquista de los españoles. Finalmente, la época de la República inicia en 1821 con la independencia del país. Luego de esto, el Perú enfrenta guerras con los países vecinos para definir los límites del territorio (Escuela de Español Amauta, 2017). Otro hecho que marca la historia en la economía del país es la crisis de 1985. Periodo que no sólo significó un retraso en el desarrollo del país, sino que transformó la sociedad, y dio lugar al crecimiento de la economía informal y la saturación demográfica de la capital, como consecuencia de las migraciones desde el interior del país. La forma del Gobierno; el Perú desde su independencia ha soportado largos gobiernos dictatoriales. Se tiene poca experiencia con gobiernos democráticos, esta empieza recién con el segundo gobierno de Belaúnde en 1980.

3.1.3. Principios Cardinales

Influencias de terceras partes; la economía nacional muestra una alta dependencia de China. Una desaceleración en el crecimiento de China afecta las exportaciones hacia ese país y presiona a la baja los precios de los metales. En consecuencia, con la reducción de los precios de los metales, se posterga la inversión extranjera debido al bajo atractivo del sector. Finalmente, la reducción en las inversiones y las ganancias reduce la recaudación de impuestos. Con esto el Gobierno tiene menos recursos para gestionar (“Cuatro razones por,” 2015).

Por otro lado, si bien la economía no está dolarizada tiene alta dependencia con respecto a las variaciones del mismo. Una apreciación del dólar afecta las importaciones, sobre todo si se considera que la industria peruana aún no está desarrollada. Por otro lado, afecta el costo de endeudamiento de las personas naturales y jurídicas, de esta manera se afecta su poder de compra (Romainville, 2015). Contrabalance de intereses; Perú y Chile tienen intereses compartidos, no sólo por las inversiones chilenas en el Perú, sino por las exportaciones de Perú hacia Chile.

3.2. Análisis Competitivo del País

Al realizar un análisis de competitividad del Perú, mediante el modelo el diamante de la competitividad, se evaluó los determinantes de la ventaja regional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 2015).

Este análisis llevó a identificar los recursos o productos que tienen mayor desarrollo y gran capacidad para competir con éxito en los mercados internacionales; es decir, se podrá identificar los sectores en los que se puede apoyar la competitividad y desarrollo exportador, de tal forma que se generará un mayor desarrollo y el bienestar de los habitantes (García-Vega, 2011). Tener presente que, a nivel global, el Perú se ubica en el puesto 67 del ranking mundial del informe de competitividad global 2016 -2017. El Perú se encuentra en el tercer lugar en Sudamérica, detrás de Chile y Colombia y en sexto lugar a nivel de Latinoamérica y el Caribe (“Perú se ubica,” 2016).

3.2.1. Condiciones de los Factores

En el ranking de competitividad mundial 2016 y específicamente en el área de infraestructura, el Perú figura en el puesto 59 de 61 naciones evaluadas; con respecto al año 2015 subió una posición pues había llegado, en ese año al puesto 60 (ver Figura 2). Ambos

resultados son preocupantes pues Perú se encuentra en los últimos lugares de este ranking.

Los siguientes puntos, podrían ser los problemas detrás del resultado general:

- En infraestructura básica descendió cinco posiciones y llegó hasta la 58.
- En infraestructura tecnológica mantuvo la misma posición, 60.
- En infraestructura científica se alcanzó una posición más, 59.
- En infraestructura de Medio Ambiente y de la Salud se desciende una posición, 49
- En infraestructura para la Educación se logra avanzar una posición, 58.

El ranking 2016 del International Institute for Management Development (IMD) analiza a los 61 países más importantes del mundo, según su desempeño competitivo; y son en cuatro de cinco factores donde el país se encuentra en los últimos lugares, asunto que se mantiene desde la primera vez que el IMD midió al Perú en dicho ranking. En infraestructura básica se encuentran evaluados aspectos como: el agua, la tierra, líneas férreas, energía, transporte aéreo, logística y carreteras. Pero no existe coherencia entre las reservas de agua que tiene el Perú y el acceso a ella, pues se ubica quinta en reserva de agua per cápita y en el puesto 59 en acceso a ella (Del Carpio, 2016).

La Región San Martín cuenta con un total de 5,276.9 km de red vial existente, de las cuales 885.5 km (17%) son vías pavimentadas y 4,391.4 km (83%) son vías no pavimentadas. Estos números muestran la situación actual de la Región y es evidente la falta de inversión en vías de infraestructura vial. Existen internamente tres redes viales: (a) nacional, (b) departamental y (c) vecinal. En infraestructura tecnológica se evalúa acceso a internet, exportación de servicios tecnológicos, telecomunicaciones, recursos humanos y seguridad, entre otros. Perú se encuentra por encima del puesto 50 en casi todos estos aspectos, a excepción de las inversiones en telecomunicaciones que se encuentra en el puesto 24; costo de telefonía

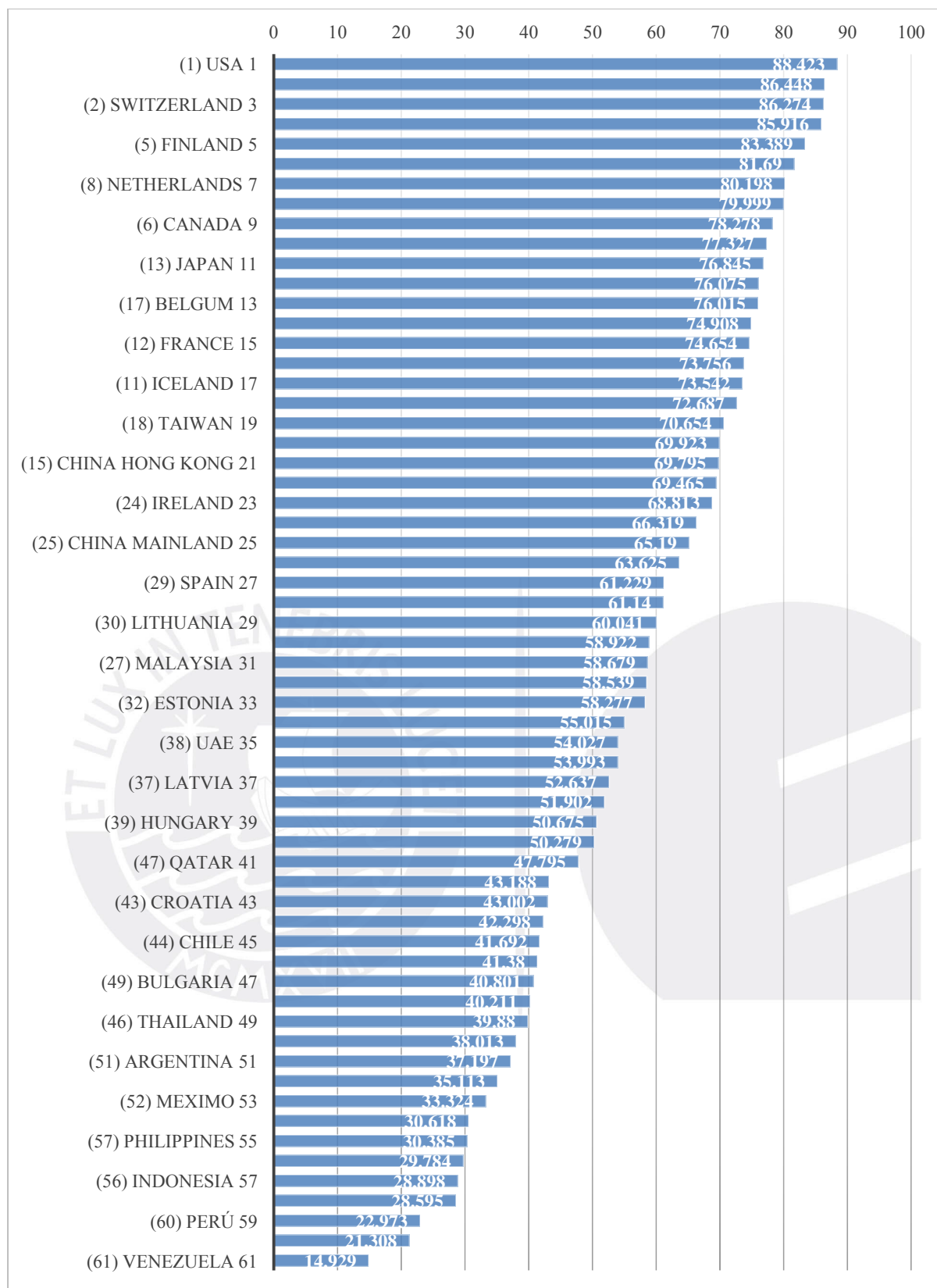


Figura 2. Ranking de infraestructura del Perú 2016.

Tomado de “Ranking de competitividad de las naciones 2016,” por Centrum Graduate Business School, 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

móvil, puesto 15; número de computadoras, en el puesto 38. El acceso a la banda ancha en telefonía es limitado y se ubica en el puesto 57, a pesar de que Perú tiene buen acceso y costos relativamente buenos, y la percepción de conectividad entre las empresas y personas es baja, se encuentra en el puesto 60. Con respecto a salud, los índices del Perú, como el gasto per cápita en este rubro, así como en mortalidad infantil, se ubican en el puesto 55. Según el ranking de competitividad de las naciones, el mercado laboral en el Perú es un subfactor en el ranking de productividad y la eficiencia de los negocios, que ocupa uno de los últimos lugares a nivel de los 61 países. A continuación (ver Tabla 5), se observa el puesto en la que se encuentran las variables de los subsectores y sus factores fuerza laboral y prácticas administrativas (Del Carpio, 2016).

Tabla 5

Ranking del Perú en Variables Seleccionadas de los Subfactores y en Subfactores Fuerza Laboral y Prácticas Administrativas

Variables	Descripción	Ranking 2016 (de 61 países)
Mano de obra calificada	Mano de obra calificada está disponible rápidamente	57
Atracción y retención de talentos	Atraer y retener talentos es una prioridad en las compañías	56
Valores corporativos	Los valores de las empresas toman en cuenta los valores de los empleados	55

Nota. Tomado de “Eficiencia en los Negocios,” por Centrum Católica Graduate Business School, 2016, *Ranking de Competitividad Mundial 2016* (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) (2016), organismo adscrito al Ministerio del Ambiente (MINAM) del Perú, el Perú ocupa el primer lugar en desempeño de la gestión de áreas naturales protegidas en ranking de países latinoamericanos (ver Tabla 6).

3.2.2. Condiciones de la Demanda

Michael Porter efectuó un pequeño diagnóstico del Perú, en el cuál destacó como una de las fortalezas de la economía la “mejora y sofisticación de compradores internos, es decir,

demanda interna más desarrollada” (García-Vega, 2011, p. 122). Este factor viene ayudando mucho a la recuperación de la economía nacional desde la caída impulsada por crisis mundial del 2009. Se esperaba un crecimiento de 3.3% para el año 2017 (ver Tabla 7); esta expectativa de crecimiento está basada en la recuperación de la inversión privada y el consumo privado. Si bien es cierto que la demanda interna ha estado soportando el crecimiento económico, Perú también viene trabajando para asegurar una mayor demanda de mercados externos con la firma de tratados comerciales con diversos países o formando parte de diversas organizaciones que fomenten el comercio internacional. En el segundo semestre del año 2016 la balanza comercial volvió a presentar un superávit, lo que permitió cerrar ese año con una balanza comercial positiva luego de dos periodos con déficit (ver Figura 3).

Tabla 6

Nivel de Conservación y Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales

N°	País	Alto (%)	Medio (%)	Bajo (%)
1	Perú	47	42	12
2	Argentina	39	61	0
3	México	35	43	22
4	Bolivia	32	68	0
5	Venezuela	25	50	25
6	Colombia	22	69	9
7	Ecuador	17	69	15
8	Costa Rica	16	41	44
9	Brasil	11	59	30
10	Honduras	9	46	45
11	Salvador	0	41	59
12	Paraguay	0	18	82
	Promedio	19	52	29

Nota. Tomado de “Perú Ocupa Primer Lugar en Desempeño de la Gestión de Áreas Naturales Protegidas en Ranking de 12 Países Latinoamericanos,” por Ministerio del Ambiente, 2015 (<http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2016/06/Informe-4-%C3%81reas-Naturales-Protegidas.pdf>)

En el último mes del año 2016, el volumen y el precio de las exportaciones se elevó 10.6% y 13.1% respectivamente. De esta forma, las exportaciones totalizaron los US\$4.031 millones, un 25% más que el mismo mes del 2015. Las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales se incrementaron 33.1% y 9.5% cada uno. (“Balanza comercial cerró,” 2017)

Tabla 7

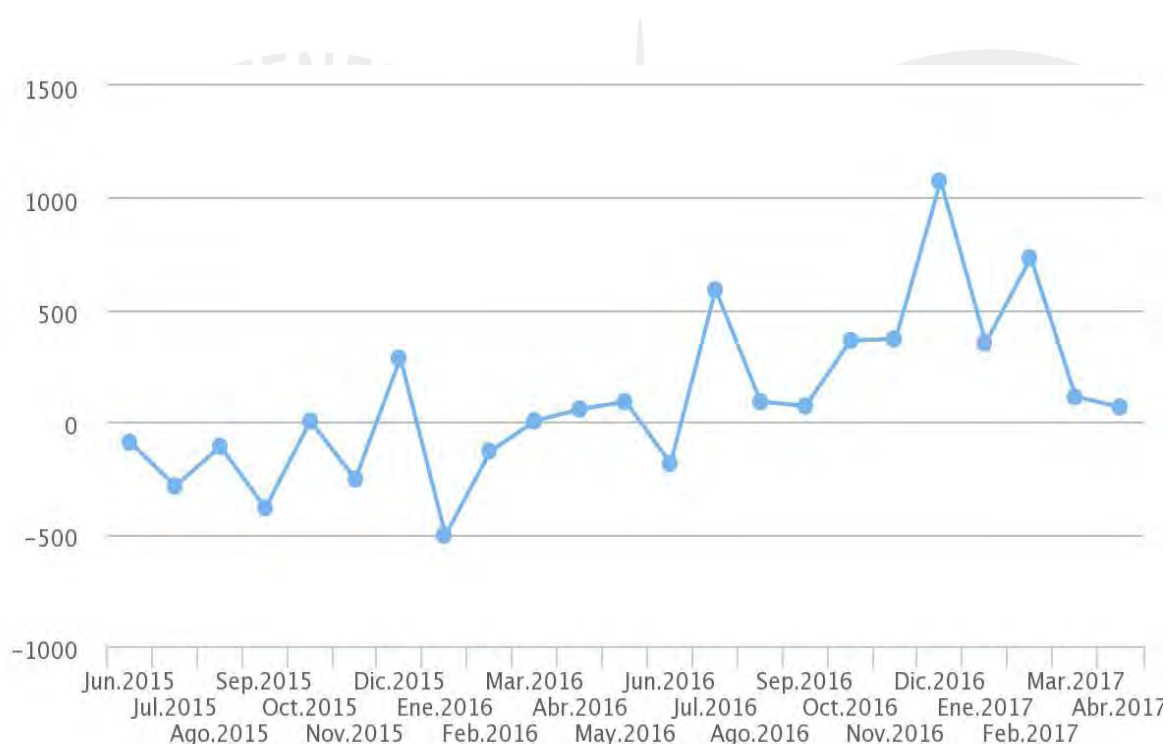
PBI por el Lado del Gasto (%)

	2014	2015	2016*	2017**
PBI	2.4	3.3	3.8	4.2
Demanda interna	2.2	2.9	1.9	3.3
Consumo privado	4.1	3.4	3.9	4.2
Consumo público	10.1	9.5	6.5	1.9
Inversión privada	-2.3	-4.5	-3.9	3.5
Inversión pública	-2	-7.5	9.2	7.7
Exportaciones	-0.8	3.5	5.9	6.3
Importaciones	-1.2	2.1	-1.3	3.6

* 2016: estimado Rango 2016: 3.6 - 4.0%

** 2017: proyectado Rango 2017: 3.9 - 4.5%

Nota. Tomado de “El PBI peruano crecería 3,8% en el 2016 y 4,2% en el 2017,” por Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio, 2016 (http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r751_1/01.pdf).



— Balanza comercial - valores FOB (millones US\$) - Balanza Comercial

Figura 3. Balanza comercial jun. 2015 – jun. 2017.

Tomado de “Estadísticas balanza comercial,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial>).

Las exportaciones peruanas son dominadas por productos tradicionales, en su gran mayoría provenientes del sector minero, el cual representa aproximadamente el 81% de este

tipo de exportaciones seguidos de lejos por el sector de Petróleo y gas natural que cuenta con una participación 6 veces menor. Dentro de las exportaciones no tradicionales en primer lugar se tiene al sector agropecuario, el cual representa casi la tercera parte de este tipo de exportaciones (ver Tabla 8).

Tabla 8

Exportación FOB (US\$ millones), según Sector Económico: 2015-2016

Sector económico	2015	2016	Var. %
Total	35,727.0	40,529.2	13.4
I Productos tradicionales	25,627.1	30,444.4	18.8
Pesquero	842.0	726.6	-13.7
Agrícola	571.2	693.9	21.5
Minero	20,655.1	25,069.8	21.4
Petróleo y gas natural	3,558.8	3,954.0	11.1
II Productos no tradicionales	10,025.7	9,978.0	-0.5
Agropecuario	3,648.0	3,919.2	7.4
Textil	1,027.1	945.7	-7.9
Pesquero	1,332.2	1,231.8	-7.5
Químico	1,156.2	1,126.1	-2.6
Metalmeccánico	578.6	479.8	-17.1
Siderometalúrgico	1,217.8	1,267.1	4.1
Minería no metálica	563.8	534.0	-5.3
Resto	502.0	474.4	-5.5

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones Diciembre 2016. Informe Técnico No 2 - Febrero 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf).

“China fue el principal país de destino de nuestras exportaciones, en particular de productos tradicionales que representaron el 97.9% del total exportado” (INEI, 2017b, p. 4).

El top cinco de los socios comerciales del país se completa con Estados Unidos, Corea del Sur, Japón y Brasil; todos estos destinos presentaron un aumento en sus compras en el 2016, con respecto al 2015. Estados Unidos es un socio comercial más completo que China ya que la mezcla entre exportaciones tradicionales y no tradicionales se encuentra mejor balanceada, representando 52% y 48% respectivamente.

3.2.3. Estrategia, Estructura, y Rivalidad de las Empresas

El desempeño económico peruano se ve reflejado en los diversos rankings económicos internacionales, tales como el Ranking Doing Bussiness 2016; el Perú ocupa el

puesto 50 de 189 y si se considera únicamente los países Latinoamericanos, ocupa el tercer lugar (ProInversión, Ernst & Young, & Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE], 2016). Este posicionamiento se debe a la maduración de la comunidad empresarial, quienes se ven retados a mejorar constantemente, esto con la finalidad de satisfacer a los nuevos consumidores y competir con empresas de nivel internacional (ver Tabla 9). Cada trimestre se abren y cierran empresas en el Perú (ver Tabla 10), pero siempre se tiene un saldo positivo lo que hace que cada vez se tengan más empresas que compiten por un poco de participación dentro de su sector. Al cierre del primer trimestre del 2017 se cuentan con 2'177,500 empresa activas, un 4.5% superior respecto al mismo periodo del año anterior. Esto refleja el buen desempeño económico y a su vez el nivel de competitividad del mercado peruano.

3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo

Los sectores económicos tales como: la minería, pesca, agroindustria, turismo, etc. requieren del apoyo y la coordinación del Estado para lograr su sostenibilidad. Se requieren dos aspectos para el desarrollo de los diversos sectores económicos: diversificar las actividades económicas por sector y desarrollar mayor valor agregado para diferenciarse. Se requiere promover la inversión extranjera para el elevar el nivel de competitividad de las empresas peruana (García-Vega, 2011).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una exploración externa sobre el entorno de la Provincia de Tocache, también es conocida como una auditoría externa que nos permitirá encontrar la situación actual del mercado, deficiencias y amenazas de los competidores. Mediante esta herramienta, los gobiernos regionales podrán tomar mejores decisiones y gestionar en forma estratégica para obtener ventaja competitiva. Este análisis se divide en cinco fuerzas: (a) fuerzas políticas, (b) fuerzas económicas, (c) fuerzas sociales, (d) fuerzas tecnológicas y (e) fuerzas ecológicas (D'Alessio, 2015).

Tabla 9

Perú en el Ranking Global Competitiveness Index 2013-2016

	2013 – 2014		2014 – 2015		2015 – 2016	
	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking	Puntuación
Total, Perú	61/148	4.25	65/148	4.2	69/140	4.24
Subíndices:						
Requerimientos Básicos	72	4.53	74	4.59	76	4.52
Instituciones	109	3.36	118	3.40	116	3.26
Infraestructura	91	3.50	88	4.19	89	3.54
Marco macroeconómico	20	5.91	21	5.04	23	5.89
Salud y educación básica	95	5.36	94	5.73	100	5.39
Motores de eficiencia	57	4.20	62	4.20	60	4.19
Educación superior	86	4.01	83	3.99	82	4.08
Eficiencia en mercados de bienes	52	4.37	53	4.19	60	4.47
Eficiencia en mercado laboral	48	4.50	51	3.71	64	4.33
Desarrollo de mercado financiero	40	4.50	40	4.14	30	4.49
Formación tecnológica	86	3.39	92	3.55	88	3.30
Tamaño de mercado	43	4.46	43	5.61	48	4.47
Factores de innovación y sofisticación	97	3.35	99	3.73	106	3.34
Sofisticación de negocios	74	3.95	72	4.14	81	3.93
Innovación	122	2.76	117	3.31	116	2.76

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2013–2014; 2014-2015 y 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015 (<https://www.weforum.org/reports>).

3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)

La competitividad del país mejoró gracias a las reformas estructurales que se han aplicado en los últimos años, es así que entre los años 2015 y 2016 se redujo el impuesto a la renta para las empresas de un 30% a un 28% y seguirá reduciéndose en forma gradual en los siguientes años. Según el índice de libertad económica 2017 dada por Heritage, el Perú se ubica en el puesto 43 con 68.9 puntos. Los puntos clave o pilares del país son las reglas legales y la apertura de mercados (ver Tabla 11).

Tabla 10

Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2015-17

Concepto	2015				2016				2017	Var. % I trim. 2017/16
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	
Stock al inicio del periodo	1,883,531	1,942,600	1,972,725	2,011,755	2,042,992	2,084,725	2,085,499	2,108,295	2,124,280	4.0
Altas (1)	55,081	68,116	65,473	62,581	63,658	63,940	70,390	64,849	68,746	8.0
Bajas (2)	-32,722	-39,845	-44,571	-45,393	-47,097	-47,391	-46,740	-49,588	-26,590	-43.5
Otros Ingresos y salidas (3)	36,710	1,854	18,128	14,049	25,172	-15,775	-854	724	11,064	-
Stock al final del periodo	1,942,600	1,972,725	2,011,755	2,042,992	2,084,725	2,085,499	2,108,295	2,124,280	2,177,500	4.5
Tasas de altas (%) (4)	2.8	3.5	3.3	3.1	3.1	3.1	3.3	3.1	3.2	-
Tasas de bajas (%) (5)	1.7	2.0	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.3	1.2	-

(1) Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

(2) Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

(3) Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI no considera a las personas naturales sin negocio.

(4) Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

(5) Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

Nota. Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú. I Trimestre 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_mayo2017.pdf).

Tabla 11

Ranking del Perú en el Índice de Libertad Económica

Puntaje General	68.9		
Ranking Mundial	43		
Reglas legales		Gobierno	
Derechos de propiedad	58.3 ^	Gasto de gobierno	85.1 v
Integridad del gobierno	38.8 ^	Carga fiscal	80.3 ^
Efectividad judicial	28.2 -	Salud fiscal	98.4 -
Eficiencia Regulatoria		Apertura de Mercados	
Libertad de negocios	69.4 ^	Libertad de comercio	87.1 ^
Libertad de trabajo	62.8 v	Libertad de inversión	75 ^
Libertad monetaria	83.3 v	Libertad financiera	60 -

Nota. Tomado de “Index of Economic Freedom – Peru,” por The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal, 2017 (<http://www.heritage.org/index/country/peru>).

Regulaciones gubernamentales. El país no cuenta con una política integral de regulación que interconecte las instituciones de gobierno. Asimismo, las estrategias de estas políticas no se elaboran en las propias instituciones del Estado y tampoco son supervisadas. Otro factor en contra es la falta de una política general para el cumplimiento de las regulaciones y guías para hacer las inspecciones; lo cual origina descoordinación entre el gobierno central y todas las dependencias del Estado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016).

El Perú ha estado por muchos años centralizado políticamente a través de las decisiones que tomaban las organizaciones políticas con sede en Lima. Recién el año 2002 se crea la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), que está basada en descentralizar al país mediante la creación de Regiones, las mismas que tienen como misión

de organizar y dirigir su gestión pública según sus competencias y así contribuir al desarrollo sostenible e integral de la región, promoviendo la inversión pública y privada, para generar empleo, bajo el marco de la igualdad de los habitantes, en cuanto a las oportunidades.

Regulaciones del comercio exterior. La Ley General de Aduanas fue aprobada mediante decreto legislativo N° 1053 en junio de 2008, en el cual se incluyen normas relacionadas con la facilitación del comercio exterior y la administración aduanera. Se resalta el mayor dinamismo para declarar en forma anticipada las mercancías y se determina el deber del transportista con la carga, pero no se detalla el lugar de arribo de la mercancía y el comercio seguro se deja de lado (“Comentarios encontrados por,” 2008).

Legislación medioambiental. En octubre del 2005 fue promulgada la Ley 28611, conocida como Ley General del Ambiente. Esta Ley tiene como finalidad reglamentar todos los aspectos relacionados con los asuntos ambientales; tiene derechos que garantizan un ambiente sano, apropiado y equilibrado para el desarrollo de la vida, y por otro lado también tiene deberes que generan obligaciones en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Esta Ley regula todos los instrumentos que aportan a la gestión ambiental del país e informa sobre el Estándar de Calidad Ambiental (ECA), que mide la concentración de sustancias, elementos, parámetros químicos, físico o biológicos que se encuentran en el medio ambiente, aire, agua o suelo; pero que no son peligrosos ni para el medio ambiente ni para las personas (MINAM, 2005).

Corrupción. La corrupción es el cáncer más despiadado que puede atacar a un país ya que tiene un impacto devastador en el crecimiento político, económico y social. El crecimiento económico que ha tenido Perú durante los últimos 25 años también ha venido acompañado del crecimiento de los índices de corrupción. La corrupción perjudica a los que menos tienen, disminuye puntos en el crecimiento de la economía y daña a las instituciones públicas; razón por la cual es el principal problema del país. El Perú tiene como reto tener

funcionarios íntegros que reflejen un estado transparente, en donde los peruanos ya no vean que esto como un mal totalmente generalizado en las instituciones del Estado. Asimismo, se ve al congreso, policía nacional y Poder Judicial como las instituciones más corruptas del país (Daly & Navas, 2015).

El desempeño en el aprovisionamiento de los servicios públicos y el desenvolvimiento de las autoridades en el ejercicio de sus funciones, son temas que marcan la confianza en la institución del Estado peruano. Cuando las provisiones de los servicios públicos por parte del Estado son de poca calidad o no existen, los habitantes del Perú desaprueban la gestión y su autoridad del organismo público. Si comparamos a nivel sudamericano, en aspectos como el sistema de justicia, se tiene que el Perú, en una escala de 0 a 100, tiene la más baja confianza con una puntuación de 34 versus el promedio de los países sudamericanos, que llegan a 44 (ver Figura 4). Los peruanos también presentan una baja confianza en su Congreso de la Republica, llegando con 27 puntos versus 43 que tiene el promedio de Sudamérica. Con relación a los gobiernos locales, la confianza que tiene los peruanos es de 36, siendo la más baja del continente de América del Sur. La confianza que los peruanos tienen en sus partidos políticos está entre las más bajas de la región de Sudamérica, 24 versus el promedio con 31 puntos. (Instituto de Estudios Peruanos, 2016).

Legislación turística. El turismo ha ido tomando importancia a través del desarrollo del país, tanto así que en el año 2009 se creó la Ley General de Turismo, Ley 29408, según esta ley el Estado peruano considera al turismo como un sector de interés nacional protagonista del desarrollo llegando a ser considerado Política de Estado; es por esto que debe ser considerado dentro de los planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones de las diversas entidades públicas que busquen el desarrollo de infraestructuras y servicios (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015).

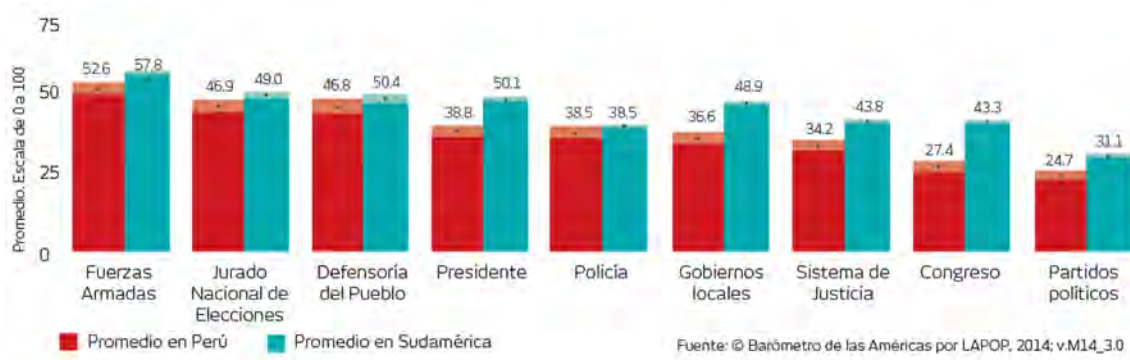


Figura 4. Comparativo de la confianza en las instituciones peruanas versus la confianza promedio en Sudamérica.

Tomado de “Baja confianza en las instituciones peruanas afecta el ejercicio de su autoridad,” por el Instituto de Estudios Peruanos, 2016 (<http://iep.org.pe/noticias/baja-confianza-en-las-instituciones-peruanas-afecta-el-ejercicio-de-su-autoridad/#prettyPhoto>).

El Reglamento de la Ley General de Turismo – Ley N° 29408, establece que Mincetur aprueba, mediante Resolución Ministerial, el Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR, como herramienta de visión del sector que permite reconocer los lineamientos y estrategias a seguir para el desarrollo de la actividad turística en el Perú. Asimismo, esta herramienta marca la pauta respecto a las necesidades de actuación conjunta intersectorial. Este plan deberá ser actualizado cada cinco años, a partir de su aprobación o su última publicación, salvo circunstancias que ameriten una actualización antes del plazo indicado. (MINCETUR, 2015, p.54)

3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Política monetaria. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es una entidad autónoma y pública, que tiene como objetivo mantener la estabilidad monetaria. El BCRP tienen un esquema de metas explícitas de inflación, la meta de inflación varía desde 1% hasta 3%, y se trata de tener expectativas de inflación similar al de los países desarrollados (BCRP, 2017).

A partir de setiembre del 2016, la inflación ha estado encima de rango meta (1%-3%) sin embargo, las expectativas a un año (12 meses) están dentro del rango meta. La variación de los últimos 12 meses del índice de precios al consumidor bajó de 2.5% en enero 2017 a

0.8% en febrero 2017(ver Figura 5). Se mantiene la previsión de la convergencia de inflación hacia el rango meta en el horizonte de proyección 2017-2018; consecuente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda y una reducción de las expectativas de inflación en los siguientes meses. El BCRP ha mantenido la tasa de referencia en 4.25 % desde marzo del 2016, luego de los tres ajustes en diciembre de 2015 y enero y febrero del 2016. Esto se puede observar en la Figura 6 y refleja una política monetaria que generan expectativas de inflación ancladas al objetivo inflación y por ende una menor persistencia en la dinámica de la inflación (BCRP, 2017).

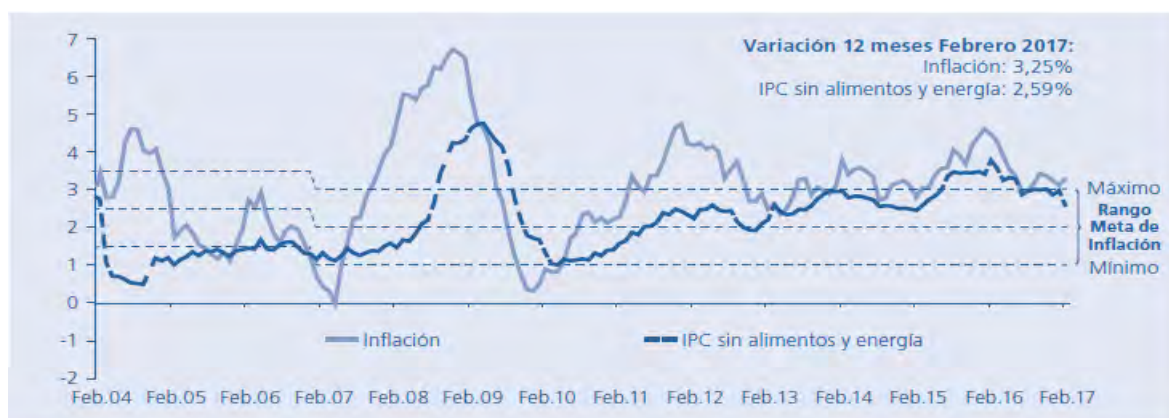


Figura 5. Inflación y meta de inflación, febrero 2004 – febrero 2017.

Tomado de “Reporte de inflación marzo 2017. Panoramas actuales y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Entre diciembre 2016 y 10 de marzo del 2017, se registró una apreciación del tipo de cambio de 2 %, pasó de S/ 3.36 a S/ 3.30 por dólar, esto debido a la influencia del precio de los commodities, en forma especial del cobre y por la depreciación del dólar a nivel global, dada la incertidumbre en torno a la nueva postura de la política comercial de Estados Unidos de América y las señales de un dólar apreciado (ver Figura 7).

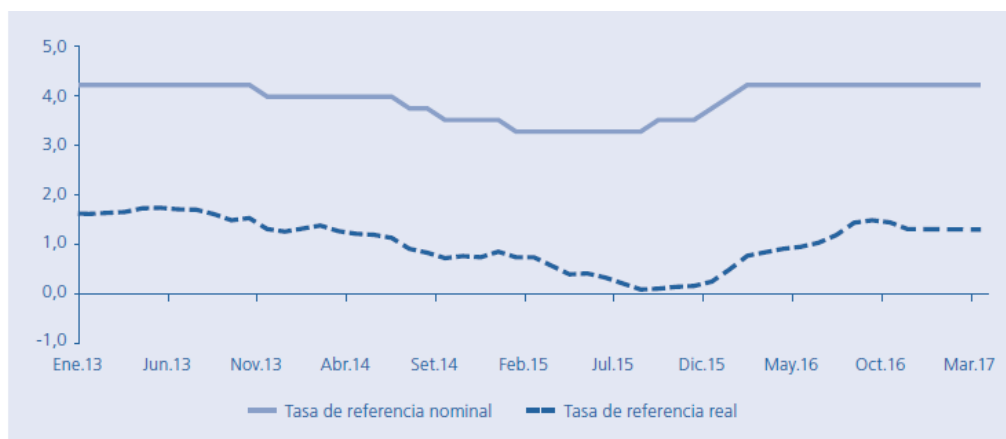


Figura 6. Tasa de interés de referencia, enero 2013 – marzo 2017.

Tomado de “Reporte de Inflación Marzo 2017. Panoramas actuales y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Balanza comercial. El déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos disminuyó de 4.9 % del PBI en el año 2015 a 2.8 % del PBI en el año 2016, mayormente por mayores exportaciones de cobre. La balanza comercial pasó de un déficit de US\$ 3.2 mil millones en 2015 a un superávit de US\$ 1.7 mil millones en 2016 (ver Tabla 12).

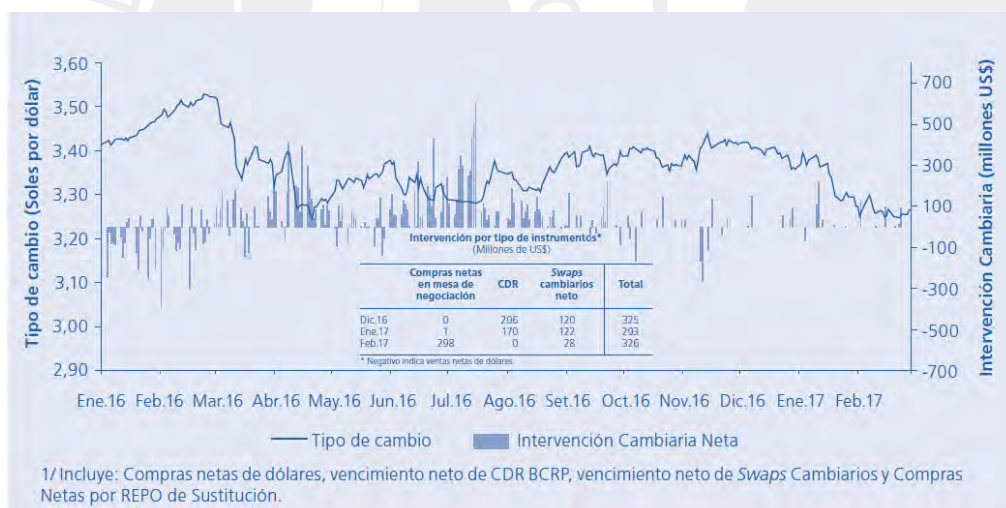


Figura 7. Tipo de cambio e intervención bancaria del Banco Central de Reserva del Perú. Tomado de “Reporte de inflación marzo 2017. Panoramas actuales y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

A nivel internacional, el Perú muestra indicadores macroeconómicos que favorecen la inversión. Según el BCRP (2017) se estima que el Perú registre mayor crecimiento del PBI

con respecto a los otros países de la región, 4.2% para el 2018; mientras que a Chile y Brasil se les pronostica un crecimiento de 1.8% y 2.7%, respectivamente (ver Tabla 13).

Tabla 12

Balanza Comercial (Millones de US\$)

	2015	2016	2017*		2018*	
			RI Dic.16	RI Mar.17	RI Dic.16	RI Mar.17
Exportaciones	34,236	36,838	40,252	41,807	41,986	43,930
De las cuales:						
Productos tradicionales	23,291	26,004	29,265	30,657	30,200	32,086
Productos no tradicionales	10,857	10,733	10,902	11,043	11,695	11,731
Importaciones	37,385	35,107	37,798	37,846	39,734	39,662
De las cuales:						
Bienes de consumo	8,791	8,612	8,897	9,039	9,233	9,199
Insumos	15,923	15,115	16,350	16,454	17,143	17,330
Bienes de capital	12,007	11,116	12,269	12,068	13,061	12,835
Balanza Comercial	-3,150	1,730	2,454	3,961	2,252	4,268

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación – Marzo 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tabla 13

Proyecciones del Crecimiento del PBI (%)

	2016	2017	2018
Brasil	-3.4	0.6	1.8
Chile	1.7	1.5	2.7
Colombia	1.6	1.8	3.2
México	2.4	1.6	2.3
Perú	3.9	2.8	4.2

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación – Marzo 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Adicionalmente, el rendimiento de los Bonos soberanos del Perú es más bajos que Brasil y Colombia (5.73%, 10.80%, 6.23% al 1 de junio del 17, respectivamente) (ver Tabla 14).

Tabla 14

Tasa de Rendimiento de Bonos Soberanos LATAN a Diez Años (%)

	11-Feb-16	1-Jun-17
Perú	7.16	5.73
Colombia	9.39	6.23
México	6.21	7.42
Brasil	16.38	10.80
Chile	4.45	4.01

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación – Marzo 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tratados de Libre Comercio. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011) indicó que los Tratados de Libre Comercio otorgan beneficios al Perú en sus exportaciones de una manera permanente y amplia. Entre los acuerdos vigentes se encuentran: (a) Presencia en la Organización Mundial del Comercio, es la única organización a nivel mundial que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Por lo tanto, es el único espacio en que se podrá lograr avances en temas sensibles como los subsidios agrícolas, antidumping, movimiento de personas físicas, etc. (b) Participación en el Asia Pacífico Economía y Cooperación, el ingreso del Perú a APEC en 1998, ha favorecido alrededor de 1500 PYMEs y 2200 MIPYMEs para que puedan importar insumos y exportar sus productos de manera más sencilla y a menores costos a los principales mercados de la región Asia-Pacífico, (c) Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (UE), la UE representa un mercado de grandes oportunidades, con más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo y con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso

preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales, (d) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, en el 2010 los estados del EFTA ha sido el tercer mercado de destino de exportación de productos Peruanos. Los Estados del EFTA no forman parte de la UE. Adicionalmente, el Perú firmó Acuerdos comerciales con los Estados del MERCOSUR, Cuba, Chile, México, EE.UU., Canadá, Singapur, China, Corea, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Alianza del Pacifico y Honduras.

Mercado de café. Según la Organización Internacional del Café (2017a):

La producción mundial de café se estima en 153.9 millones de sacos, un aumento del 1.5% entre 2015/16. Mientras que el consumo mundial se estima en 155.1 millones de saco. Lo cual, representa un déficit global de 1.2 millones de sacos. A pesar del déficit mundial de producción, el indicador compuesto de precios tiene una tendencia bajista durante el 2017, disminuyó un 22%, pasó de 155 US cents/lb en diciembre del 2016 a 120 US cents/lb en setiembre del 2017. (p. 1)

El principal producto agroexportador del Perú es el café; en donde se incluyen los cafés especiales como los orgánicos, comercio justo y gourmet. El desarrollo del café ha servido para que las cooperativas tengan incentivo de vender y producir café de la más alta calidad, así como también invertir en infraestructura; lo que quiere decir que se ha logrado un café diferenciado del resto del mundo sentando las bases para un futuro desarrollo. El 85% de la producción nacional de café se concreta en las regiones de: (a) Puno, (b) Junín, (c) Cusco, (d) Cajamarca y (e) Amazonas; más aún en las regiones como Cusco y Cajamarca que tiene canon minero y que pueden generar una alianza entre los gobiernos regionales y gobierno nacional para seguir trabajando en la cadena de café diferenciado en beneficio de la Región y del país entero (Scott, 2013).

Mercado de cacao. Según el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (MINAGRI) (2016), el tipo de cacao que más se comercia en el mundo es el cacao ordinario, que representa aproximadamente entre el 90% y 92% de la producción mundial; mientras que el cacao fino o aromático, representa entre el 5% al 8% del total mundial. La mayor parte de la producción se concentra en el África (Costa de Marfil 35%, Ghana 20% e Indonesia 19%) y el Perú representa el 2% de la oferta mundial. Se estimó que la producción mundial de cacao para el año 2016 era de 4.2 millones de toneladas. En el mercado internacional, mientras que la demanda de cacao aumenta sostenidamente, la producción crece a menor tasa, afectada por diferentes factores como el clima, enfermedades, problemas políticos y culturales. La tasa de crecimiento de la oferta se estimó en -1.8% para el 2016, mientras que la tasa de crecimiento de la demanda para ese mismo año se estimó en 1.9%. Según la Organización Internacional del Cacao (2017), el precio del cacao se cotizaba en US\$ 2,040 por tonelada, lo cual significa una reducción del 25% con respecto al año anterior. En setiembre del 2016 la tonelada de cacao se cotizaba en US\$ 2,700 (Organización del Cacao, 2016).

Respecto al Perú, el MINAGRI (2016), señaló que entre los años 2000-2008, la producción de cacao presentó un crecimiento anual promedio de 4%; y en una segunda etapa, entre los años 2009 y 2015, muestra un incremento promedio anual de un 15,5%. En cuanto a las áreas cosechadas, es importante mencionar que el incremento de la producción nacional de cacao en grano es producto de la ampliación de las áreas cosechadas, aumentando éstas entre los años 2000 hasta el 2008 a una tasa promedio de 5,6% por año. Al 2015 se alcanza una extensión de 121.3 mil hectáreas. La producción total de cacao en el 2015 fue de 87,317 toneladas, de las cuales el 43% proviene de la región San Martín. La exportación de cacao en el Perú registró un alto nivel de crecimiento, pasó de 1.1 mil toneladas en el 2005 a 56 mil toneladas en el 2015. Con respecto, a los precios en las chacras, pero se observa una

tendencia creciente en la última década paso de S/3.76 por kilo en el 2005 a S/7.30 por kilo en el 2015.

A pesar del crecimiento de las exportaciones de cacao en el Perú el 50% de los productores peruanos son de bajos ingresos con mucha restricción de tierras que se encuentran localizadas en la amazonia. Es así que el MINAGRI con ayuda de empresas, ONG's y agencias de desarrollo internacional buscan expandir y desarrollar el sector de cacao a nivel no solo local sino también mundial. Los objetivos de la expansión del sector del cacao son los siguientes: (a) Tener un cultivo alternativo de la hoja de coca y (b) Diversificar las exportaciones del país; esto con la finalidad de tener una alternativa rentable y tratar de depender menos de los metales preciosos respectivamente (Scott, Donovan, & Higuchi, 2016).

Cultivos orgánicos. El MINAGRI y ProInversión (2009) indicaron que los cultivos orgánicos presentan una alta tendencia de crecimiento, las tasas anuales de crecimiento oscilan entre el 10% y 17% Para el 2009, la venta en el mercado mundial fue US\$ 53 mil millones, los principales mercados destinos son Europa y Norte américa, 61% y 36% respectivamente. En lo que respecta al Perú, en términos FOB, las exportaciones representaron un total de US\$ 240 millones en el 2009, lo que significó un crecimiento del 24% con respecto al año anterior. La agricultura orgánica peruana ha crecido a tasas aceleradas, posicionándose como uno de los principales exportadores de cacao y café orgánico.

Mercado turístico. Según la Organización Mundial del Turismo (2016) el turístico se ha convertido en un sector clave para el desarrollo socioeconómico ya que es fuente de creación de trabajo, empresas, genera ingresos y promueve la ejecución de infraestructura; por lo que nuevos destinos se han acoplado al turismo invirtiendo en él. “Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación,

convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo” (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016, p. 2). A pesar de las diversas crisis, este sector ha crecido de forma ininterrumpida demostrando su fortaleza.

Las llegadas de turistas internacionales a escala mundial han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015. De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1980, 495.000 millones en 2000 y 1.260.000 millones en 2015. (OMT, 2016, p.2)

Es importante recalcar que “en el 2014, el 53% de los turistas internacionales a nivel mundial viajaron por motivos de ocio, mientras que alrededor del 14% viajó por negocios o profesión y un 27% indicó que viajaba por otros motivos” (MINCETUR, 2015, p.14). En el año 2015 las llegadas internacionales a América del Sur aumentaron en 6% en general, pero los resultados son muy particulares para cada país; por ejemplo, Perú creció 7%, un valor muy parecido a la media, pero Uruguay creció únicamente 3% mientras que Chile lo hizo en 22% y tanto Argentina como Brasil registraron ligeros descensos (OMT, 2016).

En lo que respecta al Perú, el PBI del sector turismo del 2015 representa el 3.9% del PBI nacional (ver Figura 8). Este valor es generado por todas las actividades económicas relacionadas con el sector como transportes, alojamientos, actividades recreativas, alimentación, producción y comercialización de artesanías, entre otras; de todas las actividades relacionadas tres representan más del 60%: (a) transporte, (b) alimentación y (c) alojamientos. (MINCETUR, 2016, pp. 8-9)

Desde el punto de vista de la demanda, el Consumo Turístico Interior es el gasto que realizan los visitantes receptivos e internos, alcanzando en el año 2015 los S/ 42.1 miles de millones (6.9% respecto al PBI nacional), de los cuales el gasto turístico

interno representa 62.2%, el gasto turístico receptivo 31.4% y los otros gastos 6.4%.

(MINCETUR, 2015, p. 29)

Entre el 2011 y 2015 el turismo interno presentó un crecimiento del 14%, es decir, 1.3 millones más de turistas llegando a un total de 10.8 millones; en lo que respecta a turistas internacionales dentro del mismo periodo se ha presentado un crecimiento de 32.8% llegando a una total de 4.4 millones de visitantes internacionales en el 2015 (MINCETUR, 2016). Este resultado se ve plasmado en la subida dentro del Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo en América del Sur (ver Tabla 15), en el que Perú ha aumentado 11 posiciones ya que en el 2001 se encontraba en el puesto 69 y en el 2015 alcanzó el puesto 58, luego de un pequeño revés en el 2013 que cayó al puesto 73; dentro de Sudamérica el Perú está posicionado como el cuarto país luego de Brasil, Chile y Argentina (MINCETUR, 2015).

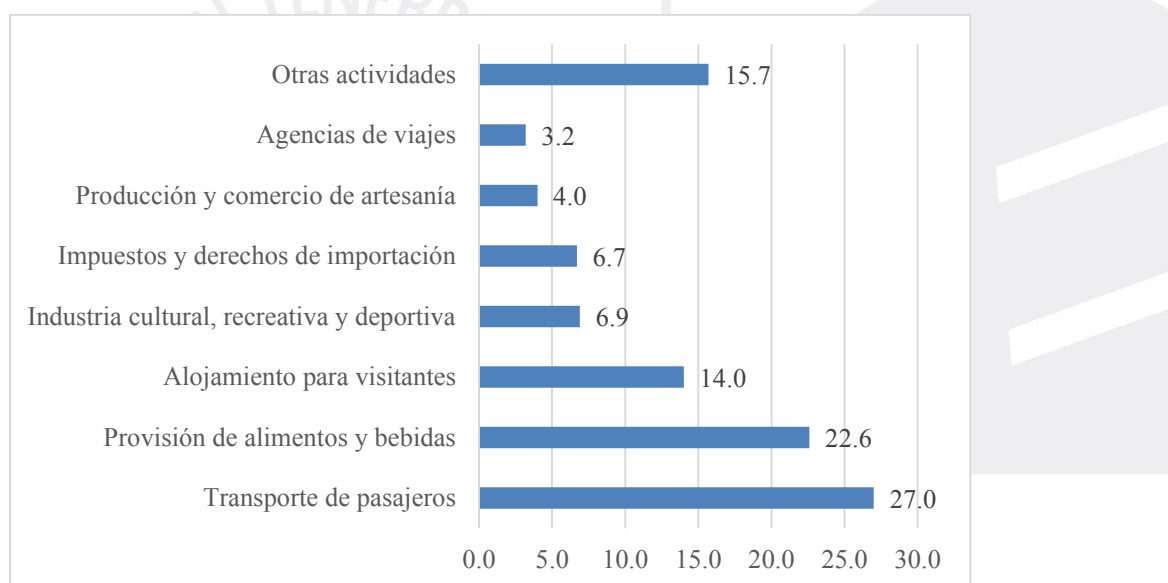


Figura 8. Turístico por actividad económica 2015 (%).

Tomado de “Medición económica del turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

En lo que respecta al nivel regional, “San Martín fue la región de la selva, con mayor número de turistas nacionales y extranjeros en 2016, al reportar un millón 128,627 llegadas, equivalente al 41.8% de arribos a la Macro Región Oriente” (“San Martín fue,” 2017). Este

número representa un aumento de 3.7% respecto al 2015, como resultado de un crecimiento del 3.9% en turistas nacionales y una reducción del 4.1% de turistas extranjeros; es importante recalcar que los turistas nacionales representaron el 91.5% y los extranjeros 8.5% (“San Martín fue,” 2017). Las regiones que siguen a San Martín en número de visitantes en 2016 son: Loreto que recibió 733,622 turistas esto equivale a un decrecimiento del 4.3% debido a una menor afluencia de turistas nacionales; Ucayali que recibió 448,769 turistas decreciendo 3% y Amazonas que recibió 387,309 turistas reportando un crecimiento del 5.2%, este crecimiento se debió al aumento de los visitantes en sus principales atracciones: el Complejo Arqueológico de Kuélap, que reporto un aumento del 53.9% y la Catarata Gocta, que reporto un aumento del 34.4% respecto al 2015 (“San Martín fue,” 2017).

Tabla 15

Ranking del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo en América del Sur

PAÍS	Posición		
	2011	2013	2015
Brasil	52	51	28
Chile	57	56	51
Argentina	60	61	57
Perú	69	73	58
Colombia	77	84	68
Uruguay	58	59	73
Bolivia	117	110	100
Surinam	-	100	101
Guyana	98	103	104
Venezuela	106	113	110
Paraguay	123	115	113

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015
(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

3.3.3. Fuerzas sociales, Culturales, y Demográficas (S)

El Perú ha presentado un crecimiento demográfico continuo con una tasa promedio un poco superior al 1.1% en los últimos 10 años; las proyecciones del INEI indican que se cerrará el año 2016 con 31.489 millones de habitantes (ver Figura 9). Sin embargo, el INEI

ha proyectado que la tasa de natalidad disminuirá para el siguiente quinquenio; del 2015 – 2020 se tiene una tasa proyectada de 17.88, mientras que para el quinquenio del 2020 – 2025 la tasa proyectada es 16.60 (INEI, 2016b).

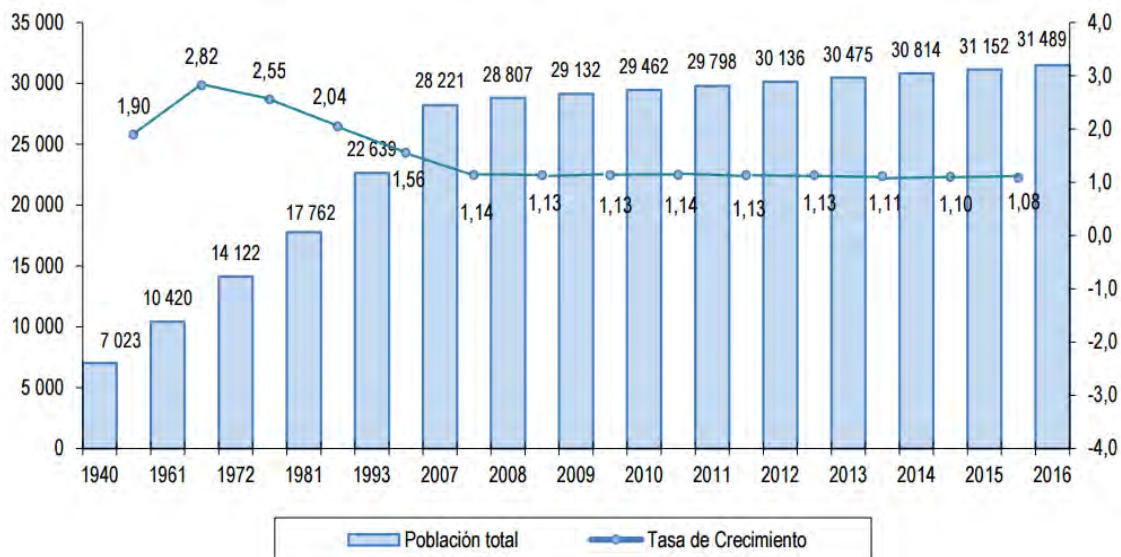


Figura 9. PERÚ: Población total, tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008 – 2016.

Tomado de “Perú: Síntesis estadística 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016

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

Un factor que viene evolucionando positivamente, es la tasa de migración, se proyecta un descenso para el siguiente quinquenio; del 2020 – 2025 el proyectado total de migraciones corresponde al 50% del que se tenía en el quinquenio del 2010 – 2015 (ver Tabla 16). Otro factor positivo, es la reducción del nivel de pobreza, así como la economía y la población presentan crecimientos continuos, los niveles de pobreza y pobreza extrema vienen disminuyendo continuamente presentando una disminución del 36.9% y 12.3% entre el 2004 y 2015, respectivamente. La reducción de la pobreza es inversa al nivel educativo. Esta disminución impacta positivamente en el porcentaje de la población educada. Según INEI (2016b), en la última década el nivel de educación superior creció de 12.2% a 16.4% entre 1997 y 2015; y el nivel de educación secundaria completa creció de 40.8% a 45.4% en ese

mismo periodo. El desempleo en el Perú también ha presentado una pendiente negativa disminuyendo de 4.1% de la PEA en el 2010 a 3.5% en el 2015 (INE, 2016b).

A pesar del crecimiento como sociedad, aún queda por erradicar uno de los mayores enemigos de este desarrollo: el narcotráfico. “En el Perú existen catorce cuencas cocaleras distribuidas en todo el territorio nacional, sumando en total 49,800 hectáreas de hoja de coca” (Stöckli, 2014, p. 9); se tienen diversos programas que buscan promover cultivos alternativos con el fin de erradicar el narcotráfico. Generalmente, los narcotraficantes se ubican en sectores que han sido socialmente excluidos y utilizan métodos coercitivos para que los agricultores continúen con las plantaciones ilícitas (Stöckli, 2014).

Comercio justo. Según La Organización Mundial del Comercio Justo (2016), establece que el Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos. En esta nueva forma de comercio solidario encontraron la posibilidad de garantizar unos ingresos adecuados a su producción, evitar los intermediarios innecesarios y facilitar su acceso a los mercados internacionales. La primera tienda formal de “Comercio Justo” se abrió en 1958. Los 10 principios del Comercio Justo son los siguientes: 1. Oportunidad para Productores Desfavorecidos, 2. Transparencia y Responsabilidad, 3. Prácticas Comerciales, Justas, 4. Pago Justo, 5. No al Trabajo Infantil, No al Trabajo Forzoso, 6. No a la Discriminación, Igualdad de Género, Libertad de Asociación, 7. Buenas Condiciones de Trabajo, 8. Desarrollo de Capacidades, 9. Promoción del Comercio Justo y 10. Respeto al Medio Ambiente.

Según Medina (2013):

Tabla 16

Perú: Proyectado del Saldo Total Migratorio, Según Región, 2010-2025

Región	2010-2015	2015-2020	2020-2025
	-414,000	-276,000	-207,000
Costa			
Ica	-9,441	-7,325	-6,267
La Libertad	-13,890	-4,460	255
Lambayeque	-26,164	-21,840	-19,678
Moquegua	499	1,465	1,948
Piura	-67,855	-61,139	-57,781
Tacna	1,444	2,008	4,101
Tumbes	1,093	155	1,190
Sierra			
Áncash	-46,773	-41,943	-39,528
Apurímac	-25,151	-24,231	-23,771
Arequipa	-2,070	4,646	8,004
Ayacucho	-21,252	-20,102	-19,527
Cajamarca	-89,075	-86,683	-85,487
Cusco	-43,931	-39,653	-37,514
Huancavelica	-36,197	-35,691	-35,438
Huánuco	-38,915	-37,949	-37,466
Junín	-57,350	-53,854	-52,106
Pasco	-13,007	-12,593	-12,386
Puno	-40,507	-31,308	-26,706
Selva			
Amazonas	-24,601	-24,049	-22,584
Loreto	-37,245	-35,589	-34,761
Madre de Dios	5,777	6,283	6,536
San Martín	-3,774	-2,210	-1,428
Ucayali	-2,699	-1,825	-1,388
Lima y Callao			
Prov. Constitucional del Callao	14,704	20,960	24,088
Lima	162,380	230,927	260,694

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>).

El tamaño del mercado mundial de comercio justo es difícil de dimensionar, debido a su modo de operación mediante organizaciones y redes sociales. Se estima que han tenido un crecimiento de 33% anual en países desarrollados, pues pasaron de 1,000 millones de dólares, en 2004, a 5,800 millones, en 2010. Los principales mercados son el Reino Unido (31%) y Estados Unidos (22%). Mientras que el volumen de producción mundial fue de 600 mil toneladas en el 2010 y el Café representaba el 15% de la producción mundial mientras que el cacao representaba el 6%. (pp. 5-6)

3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

En marzo del 2015 fue promulgada la Ley 30309 - Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica; el cual consiste de un incentivo tributario a las empresas que invierten en innovación. La deducción llega hasta el 75% del gasto, esto en buena práctica disminuye el impuesto a pagar en forma directamente proporcional al gasto en investigación, desarrollo e innovación (Ley 30309, 2015). La tecnología es un factor importante para el desarrollo de todos los negocios que se puedan emprender en cualquiera de los sectores de la industria, pues mejoran la calidad y disminuye los tiempos para adquirir o vender bienes y/o servicios para todas las empresas y negocios (Banco de la República - Colombia, s.f.).

Este año ha sido publicado el informe global de competitividad 2016-2017 a cargo del Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF), que evalúa a los factores que impulsan el crecimiento y la productividad de 138 naciones del mundo y con ayuda de este informe, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) informó, a través de su nota de prensa, que el Perú ha mejorado su posición y pasa del puesto 92 al puesto 88 en preparación tecnológica de los 138 países que figuran en dicho informe (SNI, 2016).

Según el informe de Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, Encuesta Económica Anual (EEA) 2014, el 92.4% (ver Figura 10) de las empresas peruanas

hicieron uso de las computadoras (INEI, 2016a). En el Perú se tiene que el 91.9 % de las empresas hacen uso de la telefonía fija, mientras que el 89.1 uso de la telefonía móvil (ver Figura 11).

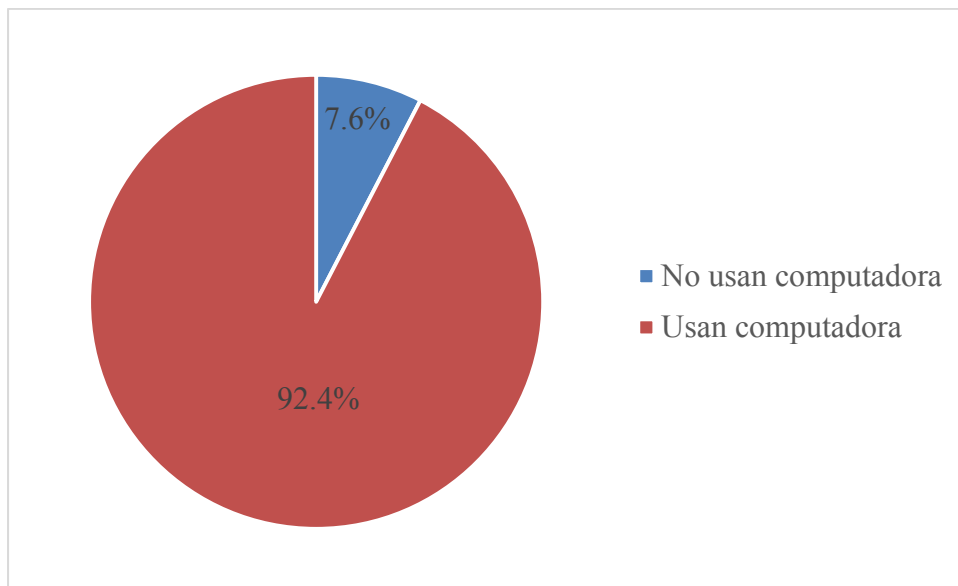


Figura 10. Uso de computadoras en las empresas (%).

Tomado de “Tecnologías de información y comunicación en las empresas, EEA 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro28/libro.pdf>).

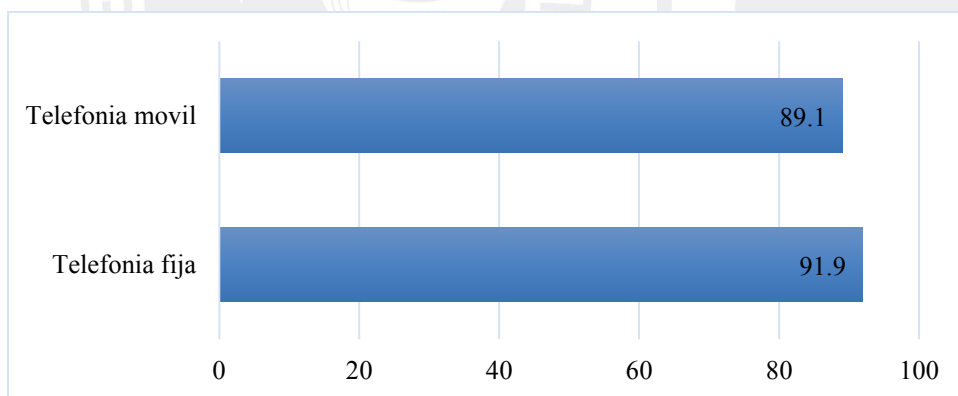


Figura 11. Uso de telefonía fija y móvil en las empresas (%).

Tomado de “Tecnologías de información y comunicación en las empresas, EEA 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro28/libro.pdf>).

Aún existen en el Perú algunas empresas que realizan sus procesos de manera manual y no usan la tecnología, lo que resulta ineficiente en el uso del tiempo y aumenta sus costos, como consecuencia de lo descrito, no atienden a tiempo a sus clientes y se reducen los

márgenes de ganancia. En este sentido, el uso del internet permite a las empresas generar ventajas, como: (a) mayor información, (b) mejor comunicación y (c) transacción universal.

La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) es un proyecto en el cual se diseñará, instalará, operará y mantendrá la red de fibra óptica del país con aproximadamente 13 mil kilómetros para interconectar la capital con 180 capitales de provincia y 22 capitales de región con la finalidad de prestar el servicio de telecomunicaciones a altas velocidades que reducirán los costos de acceso a internet en un 80%. La RDNFO se instalará a lo largo de las torres de energía de alta y media tensión, con lo cual se aprovecha la infraestructura instalada por las empresas distribuidoras de energía (ProInversión, 2013). Tan solo en la selva se han instalado 340 km de fibra óptica a lo largo de las torres de alta tensión, beneficiando a más de 1.5 millones de personas y conectando a las ciudades de Rioja, Moyobamba, Tarapoto, Tingo María, Pucallpa, Yurimagüas e Iquitos (Telefónica, 2015). En la Figura 12 se visualiza el uso del internet como herramienta de comunicación con los clientes y colaboradores de la empresa, muy pocas empresas hacen uso de una Intranet o Extranet.

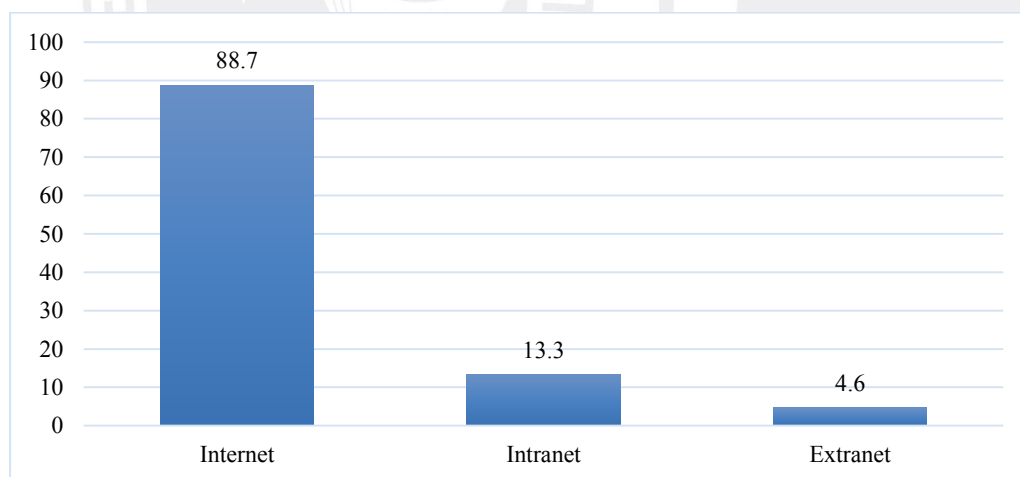


Figura 12. Uso de internet, intranet y extranet en las empresas (%). Tomado de “Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, EEA 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro28/libro.pdf>).

En lo que se refiere a investigación, el MINAGRI, la Subdirección de Recursos Genéticos y Biotecnología del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) son los organismos que se encargan de promover y utilizar la biología celular y molecular, la bioquímica y la ingeniería genética. También son responsables de técnicas biotecnológicas modernas, las mismas que se aplican mediante el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) en Biotecnología.

Dicho programa emplea la biotecnología para contribuir a la seguridad alimentaria mediante la generación de conocimiento sobre las propiedades y usos de los recursos genéticos contenidos en la biodiversidad para su aprovechamiento sostenible.

También apoya la conservación de productos agrarios y su desarrollo tecnológico en atención a las demandas tecnológicas de los productores agrarios del país, especialmente en las regiones Andina y Amazónica (INIA, s.f., párr. 2).

Aplicar la tecnología para enfrentar el cambio climático que afecta al mundo, es uno de los temas claves que se tiene que continuar investigando como una oportunidad para el desarrollo tecnológico del cacao en el Perú, estimando el costo y el beneficio de estos impactos en el medio ambiente. También, la contaminación del cacao, por plagas, cadmio en el suelo y agua que se usa para la producción de cacao, han despertado una preocupación en los investigadores y personas involucradas en esta cadena del proceso de producción del cacao. Para el 2019, estos productos estarían impedidos de ingresar a los países europeos, en caso sobrepasen los límites permisibles indicados en sus normas o leyes del continente europeo (Scott, 2016).

3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Según información de la página web oficial del MINAM, “el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras, esta vulnerabilidad climática significa el grado de susceptibilidad de un territorio, que varía según su exposición,

sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático” (Arenas, Montezuma, Sánchez, & Segovia, 2016, p. 52). Esto tiene gran repercusión en el sector agrario peruano ya que este es de suma importancia dentro de la estructura y dinamismo económico nacional; pues genera empleo, en su gran mayoría en el sector rural, y contribuye considerablemente dentro de la balanza comercial representando alrededor del 8% del PIB y emplea alrededor de 26% de la PEA, siendo el segundo sector de mayor absorción de mano de obra después del sector servicios (Galindo, Alatorre, & Reyes, 2015).

Los cambios climáticos serían especialmente significativos dentro del territorio nacional debido a la mega diversidad climática con la que contamos (27 de los 32 climas del mundo) y a la repercusión de fenómenos hidro-meteorológicos relacionados con la intensificación del Fenómeno de El Niño (Arenas et al., 2016). “Por ello, resulta fundamental identificar y fomentar medidas de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario que permitan amortiguar estos impactos negativos” (Galindo et al., 2015, p. 490).

Antonio Brack, experto en asuntos ambientales, sostuvo que “hay avances en el Perú en cuanto a la protección del medio ambiente; aunque admitió que hay aún un déficit de conciencia ciudadana en relación con el tema” (“¿Cuánto avanzó el,” 2014). Desde la creación de la Ley General del Ambiente en 2005 se ha tenido poco progreso, pero con la creación del MINAM en el año 2008 el cuidado del medio ambiente tomo mayor importancia; ya que la falta de atención de muchas empresas en este punto les hizo perder competitividad. Dentro del mismo artículo Brack indicó que “el peruano considera que su país es el basurero” (“¿Cuánto avanzó el,” 2014); esto hace énfasis al poco compromiso de los ciudadanos respecto al cuidado del medio ambiente, pero también comentó que las nuevas generaciones están cambiando significativamente su posición respecto al cuidado ambiental.

Con el fin de aprovechar esta coyuntura el Ministerio de Educación (MINEDU) y el MINAM elaboraron El Plan Nacional de Educación Ambiental (PLANEA) 2017-2022.

Dentro de la misión de este plan se indicó que se desea “promover una educación y cultura ambiental que permita formar ciudadanos y ciudadanas ambientalmente responsables, que contribuyan al desarrollo sostenible y hacer frente al cambio climático a nivel local, regional y nacional” (MINEDU, 2016, párr. 1) y así confrontar directamente la falta de compromiso que tiene la ciudadanía. Este plan busca “construir una sociedad peruana solidaria, democrática y justa con ciudadanos y ciudadanas que cuentan con valores y estilos de vida saludables y sostenibles” (MINEDU, 2016, párr. 2). Y de esa manera colocar como prioridad al cuidado del medio ambiente para contar con un futuro prometedor para esta y futuras generaciones.

El reciclaje es una herramienta fundamental para proteger el medio ambiente y lamentablemente no forma parte de la cultura del país “tan solo el 11% de peruanos recicla la basura” (Rodríguez, 2012, párr. 1), porcentaje realmente bajo considerando que el 47% de los residuos generados corresponden a restos orgánicos y de alimentos (INEI, 2014) con los que se podría fabricar compost, abono para la agricultura. Si bien es cierto Perú cuenta con una Ley General de Residuos Sólidos, que se encuentra vigente desde el año 2000 la cual “establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto” (Ley 27314, 2000, p. 1).

El Perú es considerado mundialmente como un país minero, y explota al máximo sus recursos no renovables como la plata, cobre, estaños, zinc, molibdeno, boro, plomo, mercurio, oro; según el Mineal Commodity Summaries del Departamento del Interior de los Estados Unidos clasificó al Perú dentro del top 10 para todos estos minerales durante el año 2014 (ProInversión, Ernst & Young, & RREE, 2015). Hay que considerar que Perú también cuenta con reservas de petróleo y gas natural que están siendo explotados regularmente, productos en los que el país no es considerado como una de las reservas mundiales, pero sí son aprovechados localmente. Dentro de la legislación peruana no se cuenta con programas

de protección para los recursos no renovables (ProInversión, Ernst & Young, & RREE, 2015).

Respecto a las áreas protegidas, “actualmente, existe un total de ciento ochenta y tres (183) áreas protegidas, que comprenden 22’530,983.16 hectáreas distribuidas en costa, sierra y selva, así como en el Mar de Grau; lo que representa el 17.22 % del territorio nacional” (Ministerio de Ambiente [MINAM], 2016, p. 12) Esto refleja un duro trabajo nacional que busca la conservación de la flora y fauna nacional. Es importante recalcar que para obtener este resultado ha se tenido que trabajar de la mano con las comunidades ya que “la conservación solo es sostenible si el poblador percibe que los ecosistemas adecuadamente manejados en las áreas naturales protegidas pueden brindar beneficios económicos tangibles para él y su familia” (MINAM, 2016, p. 13).

“Existe a una gran preocupación en toda la cadena de comercio del cacao a nivel mundial; productores, exportadores, importadores y consumidores; debido a la presencia de Cadmio en las semillas del cacao y en su transmisión directa al chocolate” (Villavicencio, 2016, párr. 1). Este metal se encuentra en el suelo y agua que se utilizan para la producción del cacao (Scott, 2016) y es absorbido rápidamente por las plantas a través de sus raíces. Es importante considerar que el cadmio puede provenir de diversas fuentes como plaguicidas, fertilizantes, vertido de residuos de la producción de cocaína, industria de galvanoplastia, fábricas de baterías, cemento, incendios forestales e industriales, estabilización de productos plásticos, actividades mineras, entre otros (Villavicencio, 2016).

Lo grave “es que a partir del 1 de enero del 2019 entrará en rigor para toda UE la norma que considera como contenido máximo de cadmio en diversos productos de cacao en un rango de 0.10 a 0.80 mg/kg” (Villavicencio, 2016, párr. 7) y para agravar la situación “las estadísticas muestran en este momento que el 80% de todas las regiones productoras de cacao en el Perú tienen cadmio en distintos niveles” (Ramos, 2016, párr. 6). El Sr. Francisco Rivas

Chamba, presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO) ha reconocido la importancia de esta problemática y ha solicitado al Gobierno que, a través del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), efectúe las investigaciones necesarias para contrarrestar esta amenaza a las exportaciones nacionales (Ramos, 2016).

Hay que resaltar que existen genotipos de cacao (variedades de las especies) que presentan una mayor absorción de cadmio en la planta que otras; y que la distribución en una misma planta varía en raíz, tronco y semilla, de acuerdo a la variedad. Por lo tanto, un genotipo que transporta cadmio por raíz y tronco es mejor que un genotipo que lo transporta a la semilla; ya que la semilla es la materia prima principal para los productos del cacao. En la misma consideración de las variedades, se debe tener en cuenta que existen variedades de Cacao que asimilan menos cadmio del suelo, las cuales se deben estudiar, mejorar y propagar. (Villavicencio, 2016, párr. 28)

Los mercados internacionales requieren cada vez mayor cantidad de productos naturales, orgánicos, también de productos de alto contenido alimenticio, saludables y con propiedades curativas inclusive (Arenas et al., 2016); esto se debe a que los consumidores actuales son más exigentes al momento de efectuar la compra de alimentos, ahora buscan información respecto a su producción y elaboración, aumentando la demanda de productos orgánicos a nivel mundial (Evangelina, 2015). Existe una tendencia creciente de consumidores en Europa y Estados Unidos hacia el consumo de productos orgánicos, saludables, inocuos y favorables ambientalmente (Gonzales, Silva, Gálvez, & Mercado, 2013).

Los productos orgánicos están libres de hormonas, residuos de metales pesados, antibióticos, colorantes y saborizantes artificiales, así como de organismos genéticamente modificados. Los productos orgánicos poseen un alto valor nutricional, debido a su alta concentración de vitaminas y minerales, además de diversos

nutrientes, producto del uso de agroquímicos. Los productos orgánicos son asimilados de mejor manera en el organismo humano, dando mejores condiciones de salud a las personas. (Gonzales et al., 2013, p. 66)

“Se tiene un excelente nicho en los productos orgánicos los cuales deberían ser aprovechados ya que contamos con una distribución de las tierras de cultivo en pequeñas parcelas” (Camacho, Córdova, Reyes, & Díaz, 2016, p. 140). “Actualmente el Perú es líder mundial en la exportación de café y banano orgánico” (Arenas et al., 2016, p. 155); en lo que respecta al café actualmente el Perú es uno de los principales productores y exporta el 10% del café orgánico del mundo, en el 2011 exportó aproximadamente 470 mil sacos convirtiéndolo en el principal exportador ese año (Alarcón, Bustamante, Meléndez, & Sakaguchi, 2013).

En lo que respecta al cacao, es importante recalcar que en el 2012 el Perú fue considerado el segundo productor de cacao orgánico del mundo y que el mercado mundial viene buscando cada vez más este tipo de cacao que a pesar de representar únicamente el 5% del comercio mundial de cacao represente una gran oportunidad para posicionar el producto peruano y ganar mayor presencia en el mundo. Es importante recalcar que a pesar de su pequeño volumen con este producto se tiene mayores ingresos ya que por tonelada se puede ganar hasta USD 200 más que con el cacao convencional (Gonzales et al., 2013).

Un punto que se debe considerar es que los beneficios que se obtienen al vender cacao orgánico no son claros ya que para obtener productos orgánicos se debe invertir un poco más por hectárea que al trabajar productos convencionales y los volúmenes vendidos nos menores, pero esto se compensaría con las primas adicionales que se reciben por la certificación haciendo al cacao orgánico más atractivo para los pequeños productos ya que pueden conseguir un precio superior al del mercado (Scott, Donovan, & Higuchi, 2016).

A pesar de que se cuenta con una racha de crecimiento económico muy favorable, que ha permitido el desarrollo de diversas ciudades; el Perú es un país muy vulnerable frente a los desastres naturales, El Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (PLANAGERD) 2014 - 2021 sostuvo que:

La existencia de condiciones geográficas y climáticas diversas, como su ubicación en el Cinturón de Fuego del Pacífico, y la presencia de la Cordillera de los Andes y el Anticiclón del Pacífico, entre otros, hace que el territorio peruano sea muy complejo para la implementación de la Gestión del Riesgo de Desastres. (Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres [CENEPRED], & Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2014, p. 8)

Adicional a esto dentro de la Memoria descriptiva del Mapa de Vulnerabilidad Física del Perú, el MINAM (2011) determinó que las regiones “que presentan los niveles más altos de susceptibilidad física a peligros múltiples son: Tumbes, San Martín, Puno, Pasco, Junín, Huancavelica, Cusco, Cajamarca, Ayacucho y Amazonas” (p. 62). Esto equivale al 46% del territorio. Lo que indica que aún falta mucho camino por recorrer en lo que a gestión de desastres naturales se refiere.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE nos permite identificar las principales oportunidades y amenazas para el desarrollo de la Provincia de Tocache (ver Tabla 17).

3.5. La Provincia de Tocache y sus Competidores

“El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compete” (D’Alessio, 2015, p. 138).

3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Arenas, Montezuma, Sánchez, & Segovia (2016) mencionaron que los principales proveedores del sector agroexportador son los productores de cartón, empresas de transporte, empresas de cadena de frío, envasadoras, empresas proveedoras de sistemas de riego, viveros, productores de semillas y productores de agroquímicos. Es importante señalar, que la agricultura nacional requiere de importaciones de insumos, lo que le quita poder de negociación a los proveedores, pues los obliga a competir a nivel global. El sector importa fertilizantes, sistemas de riego, semillas y maquinarias agrícolas.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda insatisfecha de cacao y de café.	0.10	3	0.45
2	Programas para desarrollar relaciones comerciales sustentables (Comercio justo).	0.05	3	0.15
3	Tendencia mundial al consumo de productos orgánicos.	0.10	4	0.40
4	Desarrollo del mercado de productos diferenciados.	0.10	2	0.20
5	Aprovechamiento de la Red Dorsal de fibra óptica.	0.05	1	0.05
6	Crecimiento constante del sector turismo.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.45		1.20
Amenazas				
1	Presencia de Cadmio en los cultivos.	0.15	2	0.30
2	Precios sujetos a demanda internacional.	0.05	3	0.15
3	Baja institucionalidad.	0.10	1	0.10
4	Crisis financiera internacional.	0.05	2	0.10
5	Cambios climáticos que afectan la producción.	0.05	1	0.05
6	Fortalecimiento de competidores.	0.05	1	0.05
7	Bajos niveles de infraestructura y tecnología a nivel nacional.	0.10	2	0.20
	Subtotal	0.55		0.95
	Total	1.00		2.15

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores

De manera más específica, se analizó las industrias a nivel mundial del cacao y café, dado que dichas industrias tendrán un rol protagónico en el Plan Estratégico de Tocache. El crecimiento de la industria del cacao y café se relaciona directamente con los ingresos per cápita de la población, pues no son productos de primera necesidad y tiene una respuesta más elástica en los países de menores ingresos (United Cacao, 2015). Según el Banco Mundial (BM) (2017c), la UE, el principal consumidor de café y cacao registró un crecimiento del 10% en el Ingreso nacional bruto (INB) entre el 2006 y el 2015. Un crecimiento modesto si se compara con América Latina y Asia; 74% y 85% en el INB entre el 2006 y el 2015 respectivamente (ver Tabla 18).

Tabla 18

INB Per Cápita. Método Atlas (US\$ a Precios Actuales)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Unión Europea	29,485	31,517	33,691	36,147	35,649	35,553	35,861	35,310	35,714	35,794
Estados Unidos	46,340	48,080	48,640	49,330	48,050	48,950	50,450	52,520	53,620	55,320
Asia oriental y el Pacífico	4,993	5,280	5,653	6,163	6,522	7,339	8,133	9,105	9,708	9,922
América Latina y el Caribe	4,519	5,154	6,057	6,960	7,117	7,944	8,743	9,659	10,039	9,833
Perú	2,510	2,780	3,220	3,780	3,940	4,360	4,880	5,670	6,270	6,360

Nota. Tomado de “INB per cápita. Método Atlas (US\$ a precios actuales),” por Banco Mundial (BM), 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>).

El poder de negociación los acopiadores con respecto a los agricultores es alto dado el aislamiento geográfico de los productores de cacao y sus limitados recursos: (a) pagos directos a familias agrícolas con falta de liquidez; (b) transacciones en las mismas chacras, donde el transporte rural haya sido en el mejor de los casos problemático; y (c) adelantos de

efectivo que ayuden a cubrir gastos de sus operaciones, dado que comúnmente carecen de los títulos de propiedad requeridos para calificar a un préstamo (Scott, Donovan, & Higuchi, 2016).

En lo que respecta al café se tiene dos posiciones bien identificadas; en el caso del café convencional el poder de los compradores es alto ya que en su mayoría son acopiadores y funge la figura de financiera para los pequeños agricultores ya que pagan en efectivo y brindan préstamos y adelantos a tasas superiores a las del mercado. Y en el caso de los cafés especiales el poder se equipará un poco ya que estos tienen como destino nichos especiales de mercados más exigentes que están dispuestos a pagar un poco más por una calidad superior. (Ayala, Bernabé, Montoya, & Pinedo, 2016).

3.5.3. Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos del café, cacao y aceite de palma propiamente dicho es baja, ya que existen sustitutos, pero no se han llegado a explotar del todo en el mercado mundial por diversos factores. Al revisar la situación de cada uno de los productos bandera de la Provincia de Tocache, se tiene: en el caso del cacao existen colorantes y saborizantes, tanto naturales como artificiales, que pueden ser utilizados como insumos en lugar del cacao. “En general, se puede reemplazar hasta un 100% del cacao, aunque se sugiere, desde el punto de vista tecnológico, sustituir hasta un 50% del cacao de acuerdo a la aplicación” (Hollmann, 2012, párr. 9). Esto indica que, a pesar de contar con sustitutos, aun es necesario el cacao para homologar las formulaciones.

En el caso del café “la raíz de la planta achicoria, tostada y pulverizada, es el sucedáneo más usado y conocido” (Zudaire, 2010, párr. 9) junto con los llamados café de cereales que son fabricados a base de malta, cebada y centeno; pero ninguno de estos ha logrado tener la popularidad que tiene el café, hasta se podría decir que en su mayoría no son conocidos ya que en su mayoría se comercializan en tiendas especializadas.

Por último, se tiene el caso del aceite de palma que tomo relevancia dentro de la industria de alimentos al convertirse en un sustituto perfecto para la grasa de cerdo o de vaca. Este producto es fácilmente sustituible ya que se tiene la opción de utilizar aceite de girasol o de oliva o volver a utilizar las grasas animales, pero “el aceite de palma es el más barato que existe, por lo que es la mejor alternativa para la industria” (Stegmann, 2017, párr. 6). En lo que se refiere a centros de investigación, el corazón del Plan Estratégico para Tocache, la amenaza es baja, pues no existen sustitutos, pero si importantes competidores.

3.5.4. Amenaza de los Entrantes

Arenas, Montezuma, Sánchez, & Segovia (2016), señalaron que en Latinoamérica: Existen países que aún no explotan su potencial agroexportador pero que podrían hacerlo una vez que logren tratados de comercio con países como Estados Unidos, China o la UE. Países como Ecuador, Bolivia y Colombia poseen diversidad y condiciones climáticas favorables para el desarrollo de la agricultura. (p. 57)

3.5.5. Rivalidad de los Competidores

El cacao y el café son los cultivos de mayor potencial en la Provincia de Tocache, a continuación se describen las características de cada uno de los mercados.

Café. El primer producto de exportación que tiene el Perú es el café, siendo el séptimo país del mundo en cantidad de kilos de exportación en el mundo. Con relación al café de tipo orgánico, el Perú se ubica como el segundo país exportador de café orgánico en el mundo. (MINAGRI, 2017). En el 2011 el café peruano llegó a un valor FOB de exportación que excedió los US\$ 1,500 millones y para el 2015 se proyectaron en cerrar las ventas al exterior con más de US\$ 750 millones (“Minagri: Perú es,” 2015).

En el 2017 el precio indicativo compuesto de la Organización Internacional del Café (OIC) llegó a 135 centavos de dólar por libra en agosto, pero cayó a los mismos niveles de junio debido la gran oferta de café en el mundo y a grandes inventarios de los importadores,

pero las proyecciones de cosecha de café en los principales países productores como Brasil y Vietnam son muy positivas. Según la OIC (ver Tabla 19), en agosto de este año el promedio mensual del precio indicativo compuesto subió un 0,8% y llegó a 128.24 centavos de dólar por libra en la última semana del mes. Para el mes de octubre 2017 se tiene el precio máximo de 122.79 y un mínimo de 118.36; el promedio es 120.01 dólares por cada libre de café respectivamente (Organización Internacional del Café, 2017b).

Tabla 19

Precio Indicativo Compuesto - Octubre 2017

Oct-17	ICO composite indicator	Colombian Milds	Others Milds	Brazilian Naturals	Robustas
Average	120.01	144.26	140.71	124.55	98.39
High	122.79	148.8	144.51	128.62	99.46
Low	118.36	141.76	138.37	122.68	94.62

Nota. Tomado de "ICO Indicator Prices - October 2017" por International Coffee Organization, 2017 (<http://www.ico.org/prices/pr-prices.pdf>).

Dentro de la Organización Internacional del Café (ver Tabla 20), en el año 2015 y a nivel latinoamericano, Brasil se posicionó en el primer lugar en producción de café con 2,594 millones de Kg.; en segundo lugar, Colombia con 810 millones de Kg.; en tercer lugar, Honduras con 345 millones de Kg.; cuarto lugar, México con 234 millones de kg. y Perú en quinto lugar con 192 millones de kg. Luego de Perú se ubicaron en el siguiente orden por la cantidad de su producción: (a) Nicaragua, (b) Costa Rica, (c) El Salvador y (d) Ecuador (Infocafe, s.f.).

En el periodo del 2016, la producción del café en el Perú cerró en 279,000 toneladas, es decir un incremento de 10.67% respecto al año 2015. Este aumento en la producción se debió a una mayor área cultivada y al adecuado comportamiento de las lluvias, generándose mayores rendimientos. Este buen desempeño se evidenció en las regiones de San Martín (1,04%), Cajamarca (4,56%), Junín (18,88%) y Cusco (47,52%) (INEI, 2017c).

Tabla 20

Principales Productores de Café del Mundo en el Año 2015

Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	% de producción mundial
1	Brasil	2.594.100	30,16%
2	Vietnam	1.650.000	19,18%
3	Colombia	810	9,42%
4	Indonesia	660	7,67%
5	Etiopía	384	4,46%
6	India	350	4,07%
7	Honduras	345	4,01%
8	Uganda	285	3,32%
9	México	234	2,72%
10	Guatemala	204	2,37%
11	Perú	192	2,23%
12	Nicaragua	130	1,52%
13	Costa de Marfil	108	1,26%
14	Costa Rica	89.52	1,04%
15	Kenia	50	0,58%
16	Tanzania	48	0,56%
17	Papúa Nueva Guinea	48	0,56%
18	El Salvador	45.701	0,53%
19	Ecuador	42	0,49%
20	Camerún	34.2	0,40%

Nota. Tomado de "Principales Productores de Café en el Mundo," por Infocafe, 2015 (<http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>).

Cacao. Según el INEI, en el 2016 la producción de cacao llegó a 109 mil toneladas versus las 92.5 mil toneladas para el 2015, esto generó que un crecimiento de 17.37%; dicha producción se debió a lluvias moderadas en plena fase de floración y fructificación. Dicho desempeño se observó en los lugares que producen cacao, como las regiones de San Martín (9,96%), Junín (39,56%), Cusco (29,95%), Ucayali (28,61%) y Huánuco (22,66%). Asimismo, la producción de cacao para junio de 2016 llegó a 16 mil toneladas siendo las regiones de Junín y San Martín las de mayor producción nacional con el 46.57% y 10.66 % respectivamente. Esta cantidad de la producción nacional llegó a sobrepasar la data histórica de la producción del cacao (INEI, 2017c).

A nivel Latinoamericano, destacan como los principales productores de cacao los países de: (a) Brasil, (b) Ecuador, (c) México, (d) Perú, (e) Colombia y (f) República Dominicana (ver Figura 13). Además, últimamente hay mayor incremento en el cacao aromático y fino, por su agradable aroma y sabor, incremento que se apoya en las inversiones peruanas, ecuatorianas y colombianas, en su región respectiva. América Latina contribuye con aproximadamente 17% de la producción mundial. Por otro lado, Brasil dejó de ser potencia en producción cacao debido a una de las enfermedades que ataca esta cosecha: la escoba de bruja, ya que el año 1989 arruinó sus cosechas, haciendo perder a Brasil 250 mil toneladas, pasando de 333 mil a 133 mil toneladas respectivamente (MINAGRI, 2016).

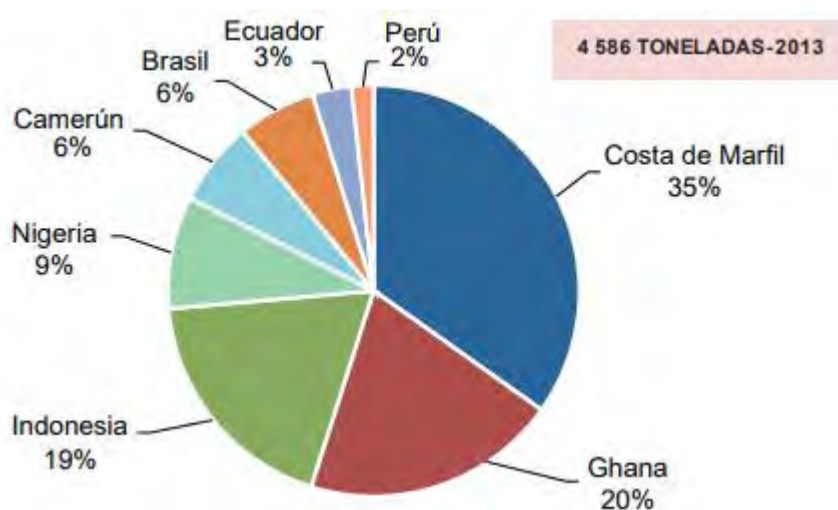


Figura 13. Principales productores de cacao en grano en el mundo. Tomado de “Estudio del cacao en el Perú y en el mundo,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Con relación al comercio de cacao fino o de aroma, el Perú está reconocido por la International Cocoa Organization (ICCO) y ha ido mermando su calificación como país neto y productor de cacao fino y de aroma de 100% en el 2008, a 90% en el 2011 y 75% en el 2016 (ver Tabla 21). Además, debido a que últimamente México ha sido incluido en el

Tabla 21

Lista actualizada de países incluidos en el Anexo "C" del Convenio Internacional del Cacao 2010

Países	Decisión del Consejo mayo 2008	Decisión del Consejo marzo 2011	Decisión del Consejo mayo 2016	Producción Total**	Cacao Fino o Aromático para Exportación***
Ecuador	75%	75%	75%	128 446	96 335
México	b/	100%	100%	82 000	82 000
Perú	100%	90%	75%	71 175	53 381
Colombia	100%	95%	95%	46 739	44 402
Papua Nueva Guinea	75%	90%	90%	41 200	37 080
Venezuela	75%	95%	100%	31 236	31 236
República Dominicana	40%	40%	40%	68 021	27 208
Madagascar	100%	100%	100%	9 000	9 000
Indonesia	1%	1%	1%	777 500	7 775
Guatemala	b/	b/	50%	13 127	6 564
Bolivia	b/	100%	100%	4 949	4 949
Nicaragua	b/	b/	100%	2 000	2 000
Jamaica	100%	100%	95%	997	947
Santo Tomé y Príncipe	35%	35%	35%	2 617	916
Granada	100%	100%	100%	900	900
Costa Rica	100%	100%	100%	700	700
Honduras	b/	b/	50%	1 100	550
Trinidad y Tobago	100%	100%	100%	500	500
Panamá	b/	b/	50%	750	375
Dominica	100%	100%	100%	200	200
Santa Lucía	100%	100%	100%	140	140
Belice	b/	b/	50%	66	33
Vietnam	b/	b/	40%	N.D.	-

* Lista de países que son productores y exportadores de cacao fino o de aroma

** Fuente: FAOSTAT- Cifras de producción 2013 b/ Países que no estaban en el Anexo "C"

*** Volumen calculado en relación al % de exportación de cacao fino señalado por la ICCO Fuente: Informes del Consejo Internacional del Cacao - ICCO

Nota. Tomado de "Estudio Del Cacao en el Perú y en el Mundo," por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Convenio Internacional del Cacao, como parte de los países que están considerados como países productores y exportadores de cacao fino y aromático, desplazando al Perú de segundo a tercer puesto dentro de la lista de países con esta especialidad (MINAGRI, 2016).

3.6. La Provincia de Tocache y sus Referentes

El principal referente a nivel mundial con el que cuenta la Provincia es Australia, ya que la Provincia busca identificarse por la producción de productos diferenciados y este país es especialista en esto. Según la IFOAM – Organics International (2016), Australia es el país con la mayor área destinada a cultivos orgánicos: 17.2 millones de hectáreas. Adicional a esto las políticas gubernamentales tienen el fin de promover el desarrollo rural y alentar las exportaciones de productos orgánicos, el estado cuenta con oficinas regionales que son las encargadas de promover la agricultura orgánica a través de asistencias técnicas y capacitaciones efectuadas por ellos mismos o por empresas privadas a través de alianzas que busquen generar negocios sustentables y con un mínimo impacto ambiental (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011). Otro punto fuerte es el reconocimiento de sus trabajos en investigación y desarrollo aplicados a la agricultura y la alimentación, así como la apertura de sus empresas a adoptar nuevas tecnologías y métodos de producción que busquen maximizar su productividad (International Team Consulting, 2016). Un punto que también debe tomarse en consideración es “Australia es un país económicamente estable, resistente y diversificado, con un entorno de bajo riesgo a la hora de hacer negocios” (International Team Consulting, 2016, párr. 4).

También se ha considerado un referente dentro de la región con características y productos más parecidos a los de la Provincia como Costa Rica, quienes al igual que Tocache producen cacao, café, banana y palma aceitera. Uno de los principales puntos por los que se escogió como referente es debido a que “la productividad agrícola de Costa Rica creció 78% en últimas dos décadas” (Rodríguez, & Fernández, 2015). Este crecimiento se debió en parte

a la diversificación de sus cultivos lo que fortaleció el sector ya que si alguno de sus productos tradicionales no generaba los ingresos esperados el impacto no sería tan grande; otro factor que apoyo a este crecimiento fue la tendencia por agregar valor, ya que buscan exportar productos terminado o semi terminados (Rodríguez, & Fernández, 2015). Costa Rica viene trabajando en modelo agrícola de desarrollo sostenible; el primer plan en ponerse en marcha ha sido para la piña, dentro de este plan participan el gobierno, la población y el sector privado buscando brindar una respuesta nacional a los problemas existentes solucionando cuestiones medioambientales y de sostenibilidad (Gutiérrez, Arauz, & Shackelford, 2016). Es importante recalcar que “Costa Rica lidera en América Central los esfuerzos de mitigación del cambio climático en el sector ambiental y la agricultura de exportación” (Bouroncle, Imbach, Läderach, Rodríguez, Medellín, Fung, Martínez-Rodríguez, & Donatti, 2015, p. 1).

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

Buscando potenciar el desarrollo de la Provincia se han identificado nueve factores clave de éxito que, en algunos casos soportan y en otros necesitan desarrollarse para mejorar la calidad de vida de sus pobladores a través de un desarrollo sostenible, buscando una mayor competitividad a nivel mundial. Se han listado cinco competidores, tres provenientes de la misma región y dos del extranjero; ya que Tocache compite a nivel mundial en el sector agroexportador (pilar de su economía) con las provincias vecinas y con lo que se produce en otros países (ver Tabla 22). Así mismo se ha identificado como referente de la Provincia dos países que destacan por su agro exportación, compromiso con el medio ambiente, políticas de inversión y en particular por sus productos orgánicos, buscando que Tocache llegue a estos estándares (ver Tabla 23).

Dentro de los factores de éxito identificados la Provincia cuentan con fortalezas como la promoción de agro exportación, la diferenciación de cultivos (productos orgánicos y de

comercio justo) y la productividad de cultivos, pero hay algunos factores en los que se necesita enfocarse como el desarrollo en infraestructura vial, la promoción del sector turístico y el acceso a servicios básicos. También se identificaron hay factores que se vienen trabajando, pero se necesita un poco más esfuerzo como el cuidado del medio ambiente, la inversión del sector público y privado y el desarrollo de mano de obra calificada.

3.8. Conclusiones

Del análisis efectuado se identifica que la Provincia tiene mucho potencial ya que participa dentro de mercados, como el del café y del cacao, que vienen presentando déficit en su oferta oportunidad que puede ser aprovechada ya que la Provincia cuenta con buenos niveles de productividad en sus tierras. Así mismo, se puede explotar mucho más los productos orgánicos, buscando diferenciarse a través de una marca local. Un sector que está en pañales es el turístico que no es aprovechado por la Provincia pero tiene mucho potencial si es que logra aliarse con sus vecinos con el fin de tener un producto más atractivo para los visitantes.

Del análisis en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se puede identificar que la provincia está un poco por debajo del promedio con un puntaje de 2.15; esto evidencia que se están aprovechando las oportunidades, pero no es su máximo potencial, habría que prestar más atención al desarrollo del sector turístico y a buscar una mayor diferenciación de sus cultivos, así como aprovechar mejor el acceso a la fibra óptica. Del análisis en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se identificó que la provincia internamente es fuerte, aunque no mucho ya que se encuentra muy cerca al promedio con un valor de 2.65.

Por otro lado, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), posiciona a la Provincia de Tocache a la par de sus competidores en promedio, pero podría estar mejor si es que mejora su posición respecto a la infraestructura vial y promociona mejor sus atractivos turísticos.

Asimismo, la Matriz Perfil Referencial (MPR) determina que la provincia requiere fortalecer algunos aspectos, principalmente la infraestructura, el acceso a los servicios básicos y el apoyo de inversión pública y privada.



Tabla 22

Matriz del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Tocache		Moyobamba		San Martín		Chanchamayo		Brasil		Costa de Marfil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura vial	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15	4	0.60	3	0.45
2 Promoción de agro exportación	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3 Diferenciación de cultivos	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12
4 Productividad de cultivos	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24
5 Promoción del sector turístico	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
6 Mano de obra calificada	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08
7 Inversión del sector público y privado	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8 Acceso a servicios básicos	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	2	0.22
9 Cuidado del medio ambiente	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.28		2.49		2.26		1.98		3.13		2.07

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 23

Matriz del Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Tocache		Australia		Costa Rica	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura vial	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
2 Promoción de agro exportación	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
3 Diferenciación de cultivos	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4 Productividad de cultivos	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
5 Promoción del sector turístico	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
6 Mano de obra calificada	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
7 Inversión del sector público y privado	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
8 Acceso a servicios básicos	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
9 Cuidado del medio ambiente	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.28		3.78		3.39

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se hará una evaluación interna para poder identificar las fortalezas y las debilidades, con el fin de aprovecharlas y mitigarlas respectivamente. Las fortalezas que se identifiquen deben ser competencias que no tan fácilmente puedan ser imitadas por los competidores.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En este análisis se revisó las siguientes áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

El Congreso de la República del Perú, a través de la Ley 27867 Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, indica en su artículo 2, que “los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal” (Ley 27867, 2002).

Planeación. La Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Provincia de Tocache está encargada del planeamiento de la provincia. En el artículo 63 del reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Tocache (2015b) se indicó que:

Es el órgano de asesoramiento encargado de conducir el proceso de planeación del desarrollo integral del distrito capital y la provincia; la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto institucional; ejecución del proceso de racionalización administrativa y la estadística general de los sistemas administrativos.

Organización. La organización de la Municipalidad Provincial de Tocache está regida por el Reglamento de Organizaciones y Funciones, el Texto Único de Procedimientos

Administrativos; y el Manual de Organización y Funciones (MOF) (Municipalidad Provincial de Tocache, 2015b). El MOF tiene como funciones establecer el nivel de cargos, sus funciones, responsabilidades, atribuciones y su comportamiento de cada funcionario dentro de la organización municipal, de acuerdo a la estructura del organigrama; también sirve para gestionar y elaborar el Cuadro de Asignación de Personal, acorde con la realidad de la institución (ver Figura 14).

Dirección. La dirección de la municipalidad está bajo la responsabilidad del alcalde, quien ejerce el liderazgo conjuntamente con su equipo de trabajo. Uno de los objetivos principales y legales del puesto del alcalde, es representar al municipio como la más alta jerarquía en la autoridad administrativa, liderando en el establecimiento de Políticas de desarrollo como parte de sus funciones (Municipalidad Provincial de Tocache, 2015b).

Control. La oficina de la Procuraduría Pública Municipal tiene como una de sus funciones:

Iniciar e impulsar procesos judiciales contra funcionarios, servidores, o terceros respecto de los cuales, el órgano de control institucional haya encontrado responsabilidad civil o penal, así como los procesos judiciales interpuestos contra la municipalidad provincial o sus representantes, con cargo a dar cuenta al Concejo Municipal. (Consejo Municipal de Tocache, 2017, p. 22)

La Provincia de Tocache difunde proyectos como: capacitación en buenas prácticas de producción, integrando el campo a la ciudad y los atractivos turísticos de la provincia. También existen Organismos nacionales como la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), que tiene como objetivo conducir la estrategia nacional de lucha contra las drogas y como eje estratégico de las políticas antidrogas. DEVIDA viene ejecutando el PRODATU II, un fondo de inversión constituido por acuerdo entre los gobiernos de Alemania y Perú.

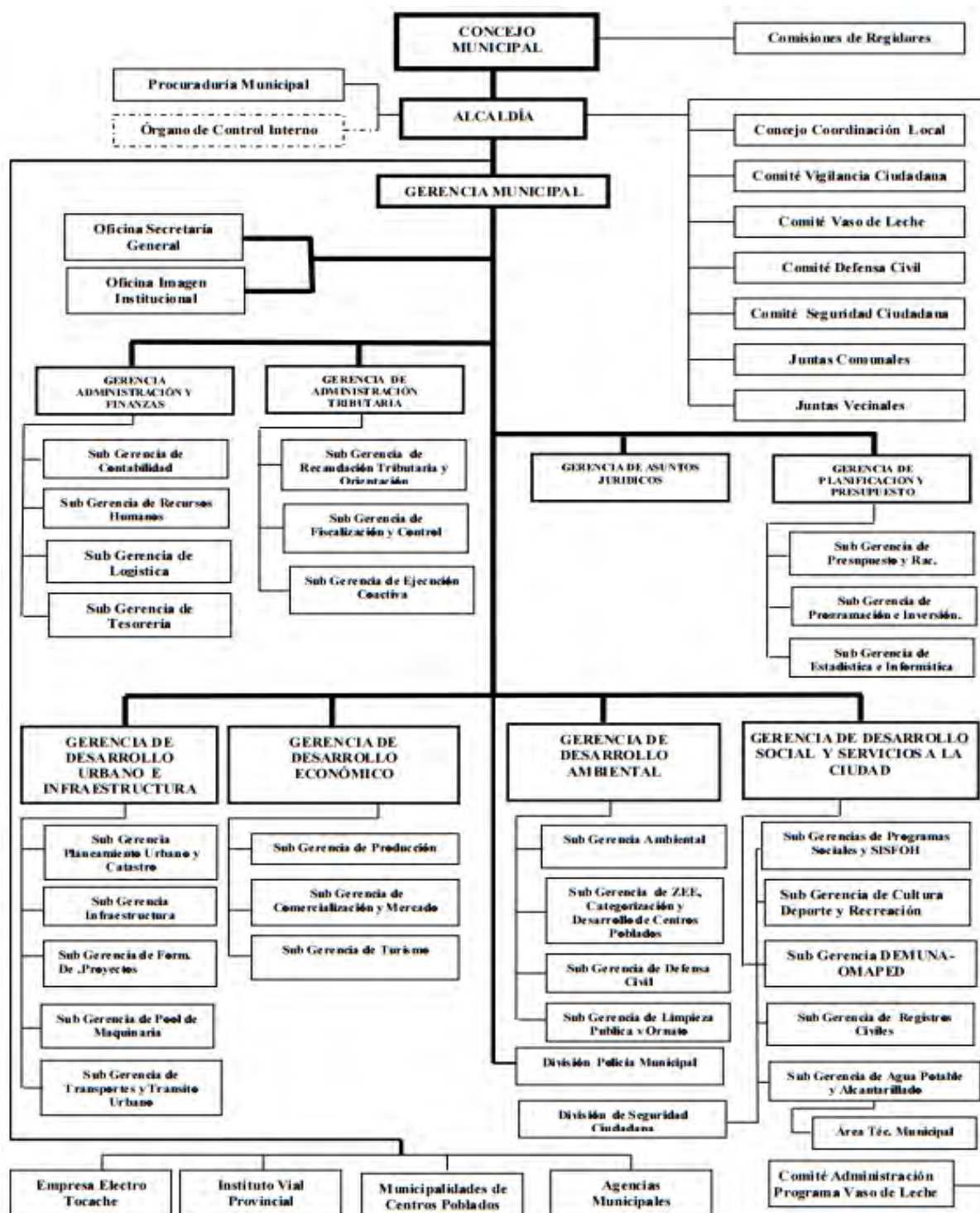


Figura 14. Estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Tocache. Tomado de “Planeamiento y organización,” por Municipalidad Provincial de Tocache, 2016 (<http://munitocache.gob.pe/wp-content/uploads/Organigrama-2016.pdf>).

El presupuesto asignado a este fondo es del S/33 millones, de los cuales se ha ejecutado un 76%. Entre los principales logros del programa se encuentran: (a) el

fortalecimiento organizacional con 25% del presupuesto asignado, fortalecieron a diez cooperativas con certificaciones, respaldo en la revalorización de los activos de los agricultores para facilitar su acceso al crédito y afianzamiento de la comercialización integrada; (b) mejoramiento de la producción agropecuaria sustentable, 39% del presupuesto; y (c) gestión y conservación ambiental, 22% del presupuesto. Adicionalmente se asignó un 14% para las actividades de gestión, monitoreo y evaluación del programa (DEVIDA, 2015).

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

Tocache destaca por su actividad en la agricultura y atractivos turísticos. Según el CEPLAN, Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social de la zona del Huallaga (CODEHUALLAGA), Perú Progreso para Todos, & Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2014), Tocache produce 422 mil Tn distribuidas en los siguientes productos: (a) la palma aceitera representa el 74% de su producción, (b) el plátano 23%, (c) el café 2% y (d) el cacao 2%. En lo que respecta a precios (ver Tabla 24), se observa que Tocache tiene uno de los precios promedios más altos en la región en lo que respecta a Cacao y Café (Dirección Regional de Agricultura de la Región San Martín, 2017).

Tabla 24

Precio Promedio de en Chacras de Cultivo. Periodo Marzo 2017 (S/ por kg)

Cultivo	Cacao	Café	Palma Aceitera	Plátano
Rioja	7.00	3.80		0.71
Moyobamba	4.50	5.00		0.65
Lamas	5.77	4.20	0.40	0.96
El Dorado	5.60	5.00		0.51
San Martín	5.40	3.00	0.40	0.63
Picota	6.30			0.67
Bellavista	5.10	6.60		0.68
Huallaga	5.20	5.60		0.54
Mariscal C.	5.80	4.90		0.35
Tocache	6.60	5.90	0.40	0.43

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Marzo 2017,” por Dirección Regional de Agricultura San Martín, 2017 (https://www.drasmam.gob.pe/agraria/boletin_agrario).

Es importante señalar que el cacao a nivel mundial está posicionado, según Club del Chocolate (s.f.), como: una oportunidad responsable y sostenible, pues se produce en los países en desarrollo y se consume principalmente en los países desarrollados. En este sentido, el Consejero Regional por la Provincia de Tocache, Sr. Segundo Sánchez Saravia, solicitó al Congreso de la República que la Provincia Tocache se le denomine como “Capital Mundial del Cacao Aromático”. Esta solicitud fue aprobada por el pleno del Consejo Regional de San Martín, dicha ordenanza ayudará a la Provincia de Tocache a seguir luchando por su desarrollo socioeconómico y contra un pasado de contratiempos y dificultades (Ordenanza Regional N° 014-2011-GRSM/CR, 2012). Es importante recalcar que:

En el mes de octubre de 2009, se realizó en la ciudad de París – Francia, el XV°.

Salón del Chocolate de París – SALON DU CHOCOLAT, el evento chocolatero más importante del mundo y donde el Cacao de Tocache – Región San Martín ocupó el primer lugar en la categoría Aroma a Cacao.

Este evento denominado: el Salón del Chocolate, se desarrolla en distintas ciudades del mundo, sin embargo, el de París es el más importante y reúne a los más representativos actores del sector. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2010, p. 31)

La demanda de productos de cacao orgánico está creciendo a un ritmo muy fuerte, ya que los consumidores están cada vez más preocupados por la seguridad de su suministro de alimentos. En el mercado de Cacao, Tocache tuvo logros destacables como; vender en el 2016 su primer contenedor de cacao orgánico directamente a una fábrica de chocolates en Austria (“Tocache logra exportar,” 2016) y ocupar el primer lugar de productividad del cacao en el mundo en el 2012 (“Tocache primero en,” 2012).

Otro producto orgánico que se produce en Tocache y en muchas provincias de la Región San Martín, es el café orgánico, el cual como a su principal consumidor europeo a

Alemania, por ser el mayor importador de esta zona del mundo. A pesar que el café orgánico es un 2% del consumo total del mercado cafetero, este producto es una interesante oportunidad para que las naciones que son productoras de este grano, puedan generar mayores ventas en sus objetivos comerciales (Ayala et al., 2016).

En lo que se refiere al turismo, la provincia de Tocache cuenta con una variedad de atractivos turísticos, el 82.35% corresponde a la categoría de atractivos naturales y el 13.65% corresponde a manifestaciones culturales. La provincia de Tocache presenta una variedad de atractivos turísticos naturales como cataratas, cuevas, petroglifos, lagunas, miradores y ríos, de los el 50% corresponde al curso de agua. En total se han identificado 34, entre los que destacan las Catarata de Nueva –Chilia, Atusparia, Shishiyacu, Tiesto; el tobogán natural en el río de Shapaja y la cueva de murciélagos blancos (IIAP y PRODATU, 2006). La industria del turismo se empieza a desarrollar a partir del 1990. Para el 2007, San Martín recibió 540 mil visitantes nacionales, un crecimiento del 64% con respecto al 2003. Con respecto al turismo internacional, recibió 11 mil turistas, lo que significó un crecimiento de 121% con respecto al 2003. Los principales atractivos de la región de San Martín se ubican en Tarapato, Moyobamba, Juanjui y Huaicungo. En lo que respecta a la capacidad hotelera, Tocache posee el 10% de la capacidad de la provincia (Gobierno Regional de San Martín, s.f.).

En lo que se refiere a la minería, IIAP, & PRODATU (2006), publicaron que las áreas con potencial minero se encuentran ubicadas en distintos sectores de la provincia, principalmente en la Cordillera Oriental (límite con el departamento de La Libertad), Cordillera Subandina (límite con la provincia de Bellavista, en el departamento de San Martín) y adyacentes al curso del río Huallaga y otros.

Gran parte de los sectores con recursos mineros están con contratos de extracción o exploración, pero sólo en algunos se está efectuando la actividad extractiva. En algunos sectores, como en el río Shunté, está en inicio la extracción informal del oro.

Los sectores con recursos mineros están localizados en lugares poco accesibles, tales como las cabeceras de cuencas; su explotación tendría un impacto bastante negativo en términos ecológicos, sea por la construcción de carreteras cómo por la afectación de las nacientes en las fuentes de abastecimiento de agua. (pp. 96-97)

4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

En la Figura 15 la Provincia de Tocache se encuentra dentro del Alto Huallaga y tiene un 38% de vivienda sin alumbrado público, 84% de vivienda sin agua de red pública y 83% de vivienda sin red pública de desagüe que están muy por encima del promedio nacional (INEI, 2007). Con relación a la agroindustria, la producción de café, cacao y palma aceitera es realizada en mayor medida por las por las cooperativas agrarias; sin embargo, los precios de estos productos están sujetos a los precios de los intermediarios locales.

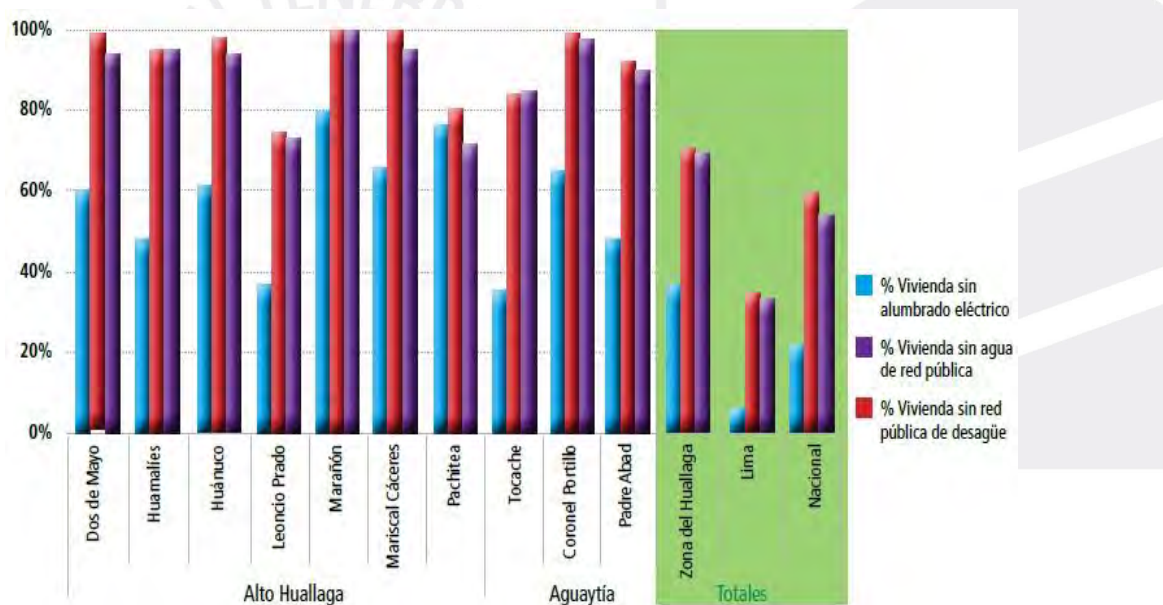


Figura 15. Servicios básicos a nivel provincial 2007 (hogares sin cobertura de servicios). Tomado de “Plan de desarrollo territorial para la zona del Huallaga al 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social de la Zona del Huallaga, Perú Progreso Para Todos y Presidencia del Consejo de Ministros, 2014 (http://codehuallaga.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/plan_huallaga.pdf).

Los mayores niveles de rendimiento por hectárea están en la Provincia de Tocache, 929 (kg/ha). Sin embargo, en lo que respecta al café está por debajo del promedio nacional

que es 1,600 kg/ha; asimismo, en la Provincia de Tocache también se presenta la mayor productividad de palma aceitera con 23,411 kg/ha (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

En lo referente a la infraestructura productiva, se tiene la carretera marginal de la selva que fue construida en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde y tiene una extensión de 458.9 km y es la principal de la zona del Huallaga ya que recorre Tarapoto, Juanjuí, Tocache, Pacayacu y Tingo María. Así también, en la Provincia de Tocache se tiene un 44% de asfaltado de la red vial nacional (ver Figura 16).

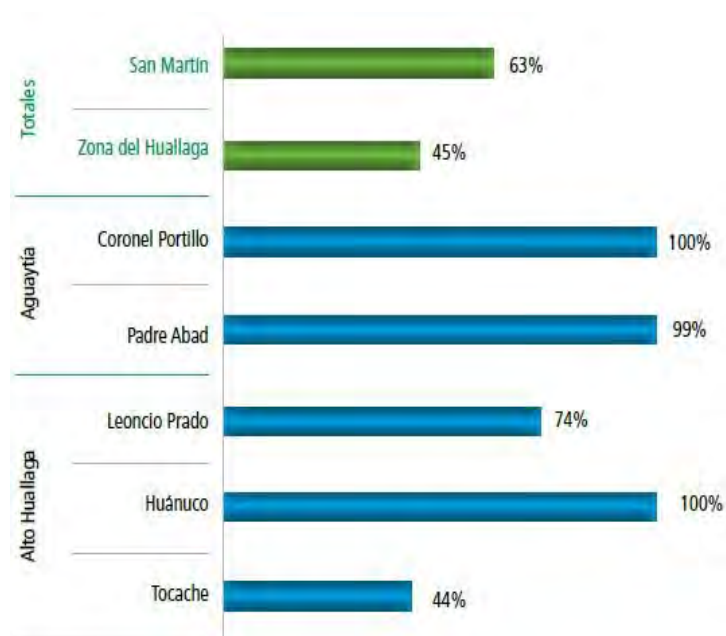


Figura 16. Porcentaje de asfaltado de la red vial nacional.

Tomado de “Plan de desarrollo territorial para la zona del Huallaga al 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social de la Zona del Huallaga, Perú Progreso Para Todos y Presidencia del Consejo de Ministros, 2014 (http://codehuallaga.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/plan_huallaga.pdf).

En lo que se refiere a las cadenas de valor agrícolas, se identifican dos enfoques. El enfoque vertical, en el cual el análisis se concentra en la relación entre diferentes etapas, procesos y actores, desde la producción hasta el consumo final. En este enfoque los temas de interés son: (a) eficiencia técnica y económica, (b) infraestructura pública y privada, (c) capacitación tecnológica, comercial y gerencial, (d) la gobernanza, es decir los actores líderes

en la cadena de valor, (e) políticas y procesos empresariales, (f) políticas gubernamentales y (g) el medio ambiente y protección de la biodiversidad. Por otro lado, el enfoque horizontal, se refiere a cadenas de valor múltiples, sea por la misma materia prima o grupos de cultivo ubicados en un territorio. El énfasis está basado en la oferta actual o potencial más que en la demanda. En este sentido, el desarrollo de nuevos productos tiene importancia como una fuente mayor de utilidades (Scott, 2013).

Para la exportación de cacao encontramos 3 actores principales en la cadena de valor: (a) grandes empresas agrícolas, (b) cooperativas y (c) procesador/exportador y acopiador-bróker-comerciantes. Asimismo, estos modelos de negocio varían mutuamente entre sí. Por otro lado, el modelo de cooperativas de productores crea una mayor confianza y compromiso de los miembros a largo plazo; con lo cual se genera lo siguiente: (a) intercambio de experiencia, (b) acuerdo colectivo de precios y (c) acceso al drawback para promover las exportaciones del cacao (Scott, Donovan, & Higuchi, 2016). En la Provincia de Tocache existen 5 cooperativas que son promovidas por el programa de desarrollo alternativo: (a) COPAIN, (b) CAT, (c) ASLUSA, (d) CAC DIVISORIA, (e) OLPESA y (f) OLPASA (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

En el artículo Costos, Calidad y Competencia en la Cadena de Valor del Cacao Peruano: Una Evaluación Exploratoria, Scott, Donovan, & Higuchi (2015) recomiendan efectuar mejoras sustanciales a las infraestructuras viales que conectan las mayores áreas de producción con las ciudades intermediarias y los centros de procesamiento/acopio; esto ayudaría a mejorar los costos de traslado e impulsaría en mayor medida las exportaciones de los productos de la provincia.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

La Provincia de Tocache el año 2017 ha tenido como presupuesto un total de S/ 26.6 millones y los cuales se dividen en recursos ordinarios, recursos directamente recaudados y

recursos determinados. Además, en el año 2016 la Provincia de Tocache tuvo cinco obras por impuesto por un monto total de S/ 172,238 en los distritos de: (a) Nuevo Progreso, (b) Pólvora, (c) Shunte, (d) Tocache y (e) Uchiza (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017). Tomando como referencia el año 2012, la Provincia de Tocache tuvo S/ 22.8 millones de soles, de los cuales solo gastó un 52% equivalente a S/ 11.85 millones de soles (MEF, 2012).

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Como se mencionó en el capítulo I, la Provincia de Tocache tiene 5 distritos, los cuales son: (a) Tocache, (b) Nuevo Progreso, (c) Pólvora, (d) Shunte y (e) Uchiza y cuenta con 72,250 habitantes en el año 2015; siendo el distrito de Tocache el más poblado con 25,271 habitantes y el menos poblado Shunte con 1,006 habitantes según las proyecciones del INEI (2017a). La Provincia de Tocache es principalmente agrícola con una PEA de 40%, de los cuales solo el 57% está dedicado al sector agrícola (INEI, 2007). Asimismo Tocache está teniendo un crecimiento económico ya que cuenta con bajos niveles de pobreza respecto a los niveles nacionales, por ejemplo, en el 2009 se obtuvo un valor de 26.5% de pobreza en comparación con el 34.8% nacional y considerando los niveles de extrema pobreza también son bajos respecto a los niveles nacionales, por ejemplo, en el 2009 se obtuvo un valor de 7.2% de extrema pobreza en comparación con el 11.5% nacional. Como se puede apreciar en la Tabla 25, se cuenta con una población joven que aseguraría la mano de obra para los próximos años, ya que un poco más del 28% del total de la población tiene menos de 15 años.

El Plan de Desarrollo Territorial para la Zona del Huallaga al 2021 (2014), basado en el MINEDU, indicó que en el 2012 la matrícula escolar en educación básica regular dentro de la Provincia de Tocache fue del 50.5%, este porcentaje podría parecer bajo, pero no está muy lejos el promedio nacional que es 61.8%. Esto evidencia que la mitad de los niños en edad de estudiar no fueron matriculados y esto no es por falta de centros educativos, sino que es

debido a que en esta provincia se mantiene como costumbre el trabajo infantil en las zonas rurales para apoyar al desarrollo familiar. Cabe mencionar que, Qali Warma y Juntos son los programas del estado de mayor presencia en la zona y la mayor parte de los beneficiarios están en edad escolar (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014), por lo que los no matriculados no se benefician de estos.

Tabla 25

Población en Grupos Quinquenios, Según Sexo, de la Provincia de Tocache

Districtos	Tocache	Tocache	Nuevo Progreso	Pólvora	Shunte	Uchiza
TOTAL	72,250	25,271	11,971	13,684	1,006	20,318
0 - 4	6,442	2,179	1,199	1,346	110	1,608
5 - 9	7,008	2,385	1,295	1,493	118	1,717
10 - 14	6,938	2,446	1,197	1,429	92	1,774
15 - 19	6,927	2,472	1,082	1,241	121	2,011
20 - 24	6,419	2,035	969	1,126	94	2,195
25 - 29	6,333	2,069	995	1,220	92	1,957
30 - 34	5,644	1,896	1,012	1,041	63	1,632
35 - 39	5,900	2,065	931	1,163	68	1,673
40 - 44	5,765	2,099	904	1,063	54	1,645
45 - 49	4,803	1,776	734	861	55	1,377
50 - 54	3,452	1,271	521	620	43	997
55 - 59	2,457	961	422	386	33	655
60 - 64	1,741	687	279	316	17	442
65 - 69	1,055	383	176	186	17	293
70 - 74	666	257	116	117	15	161
75 - 79	396	165	89	40	5	97
80 y más	304	125	50	36	9	84

Nota. Tomado de “Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Tocache 2016 – 2025,” por D. Bazán, 2015 (<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/50924>).

Tocache cuenta con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) por encima del promedio de su Región, lo que haría pensar que se la provincia cuenta con buenos cimientos en cara al futuro, pero el desarrollo no es parejo (ver Figura 17). Según Bazán (2015), basado en el Plan Concentrado de Desarrollo Departamental de San Martín 2008-2015, actualmente se cuentan con 137 instituciones de nivel inicial, 168 de nivel primaria y 39 de nivel secundaria.

Asimismo, los distritos con mayor escolaridad dentro de la provincia son Uchiza y Tocache

con 85.2% y 83.8% respectivamente; y Shunte es el distrito con menor porcentaje de escolaridad (67.2%) y además es el que tiene la menor esperanza de vida con 68.6 años. Uchiza y Tocache concentran el mayor número de centros educativos dentro de la provincia, pero en general en cada uno de los distritos se cuentan con centros de educación inicial, primaria y secundaria; los centros de nivel superior (superior pedagógico, superior artístico, superior tecnológico y Centros de Educación Técnica Productiva [CETPRO]) únicamente están ubicados en Uchiza y Tocache. A pesar de contar con todos los niveles educativos, la calidad de los mismos aún tiene mucho que mejorar, ya que los niveles de desempeño de comprensión lectora (21%) y matemático (7%), se encuentra lejos del promedio nacional que ha alcanzado 31% y 13% respectivamente; y si se llega a comparar con respecto a los niveles alcanzados por Lima, que cuenta con 49% para comprensión lectora y 19% para matemática, la diferencia es mayor (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

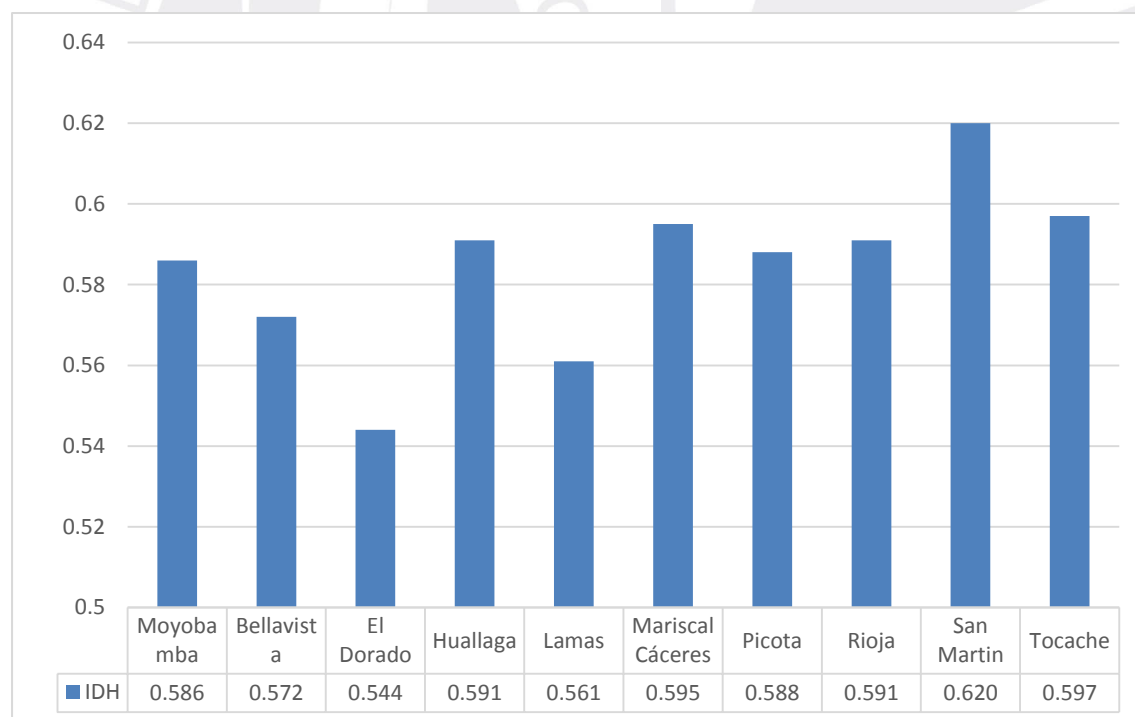


Figura 17. Índice de desarrollo humano por provincias 2007.
Tomado de “Plan integral de gestión ambiental de residuos sólidos de la Provincia de Tocache 2016-2025,” por D. Bazán, 2015
(<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/fid/50924>).

Existen dos celebraciones principales en la Provincia de Tocache: la fiesta patronal de San Juan Bautista; que se celebra todos los 24 de junio y es un día no laborable, y el aniversario de Tocache que se celebra el 06 de diciembre; los festejos duran una semana, dentro de las actividades que se realizan se encuentran: elección de la señorita y señora Tocache, ferias gastronómicas, desfile cívico militar, carreras de motos y cierran con una serenata. Esta festividad sirve como herramienta de integración entre todos los pobladores ya que todos participan en alguna de las diversas actividades.

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

La banda ancha, que permite tener Internet a alta velocidad, ha estado restringida en varios lugares de la costa y sierra del Perú; En el 2011 las provincias de la costa del Perú contaban con el 60% de conexión de fibra óptica, la sierra con el 30% y el porcentaje en la selva llegaba a 25%, es decir, era el más reducido del Perú (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015). El año 2013 llegó la fibra óptica a la Región San Martín, beneficiando a las diversas provincias que la confirman. “El proyecto tiene la entrega programada para junio del 2016 y beneficiará de forma directa a 201,000 personas en la Región” (MTC, 2015, p.9). Esto permitirá contar con un sistema de comunicación de última generación, siendo este el punto de partida para el desarrollo de un sistema de información más robusto y ayudará a mejorar la conectividad de las empresas de la Región con el mundo afianzando las relaciones con sus clientes.

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En una entrevista para el diario oficial El Peruano (2016), Rodrigo Santillán, director ejecutivo de Cultivida, manifestó que “el nivel de la tecnología que se aplica en el Perú sobre los campos de cultivo de productos para la exportación, principalmente en la franja costera, es de un nivel comparable a los países desarrollados” (“La tecnología agraria,” 2016, párr. 1);

pero esto no significa que esta tecnología no llega a la sierra o la selva, sino que en la costa cuentan con mayor aceptación y que busca que se impulse su utilización en las otras regiones.

Como se puede apreciar en la Figura 18 la Región San Martín ha sido beneficiada con 15 nuevas tecnologías desarrolladas por el INIA durante el periodo comprendido entre los años 1991 y 2011. Este valor está por encima del promedio, que es 11, y comprende tanto tecnologías de crianza como de cultivo. Buscando mejorar de cara a un futuro más competitivo la Provincia de Tocache ha firmado un convenio de cooperación interinstitucional con el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP); “el objetivo que tiene este convenio es establecer las líneas principales y mecanismos de cooperación interinstitucional, para aunar esfuerzos en acciones de interés recíproco, en el ámbito de sus competencias y sus funciones” (IIAP, 2015, párr. 3).

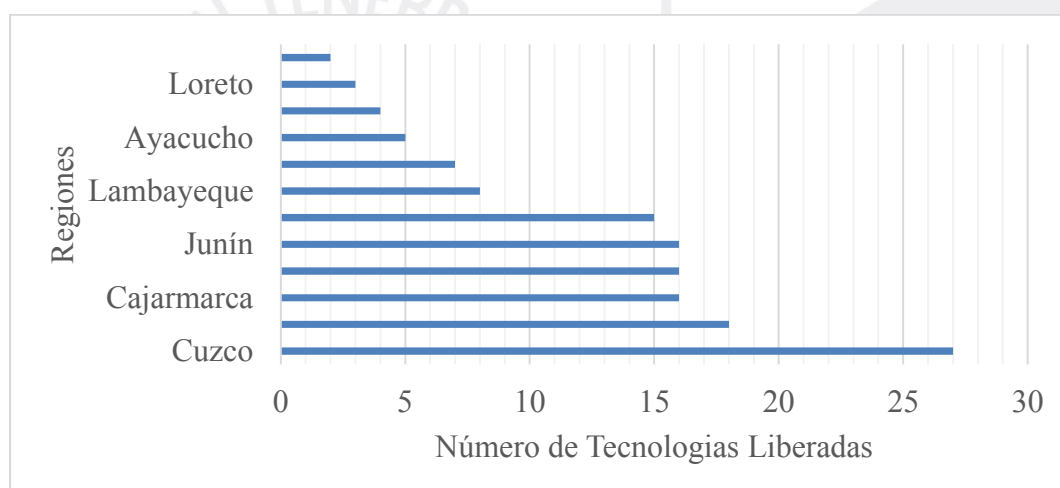


Figura 18. Tecnologías liberadas por región 1991-2011.

Tomado de “Tecnologías: Introducción,” por Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), 2011 (<http://www.inia.gob.pe/tecnologias/introduccion-tecnologia>).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite identificar las principales fortalezas de la Provincia de Tocache como la alta productividad de sus tierras y la interconexión mediante fibra óptica. Entre sus debilidades destaca la mala gestión de la Municipalidad Provincial de Tocache, el bajo nivel educativo y la minería informal (ver Tabla 26).

Tabla 26

Matriz del Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Trabajo conjunto con organismos que fomentan cultivos alternativos y diferenciados.	0.10	4	0.40
2	Tocache posicionada como “La capital Mundial del Cacao Aromático”.	0.05	4	0.20
3	Alta productividad de las tierras de cultivo.	0.05	3	0.15
4	Bajos niveles de pobreza y extrema pobreza.	0.05	3	0.15
5	Interconexión mediante fibra óptica; Acceso al suministro eléctrico industrial.	0.05	3	0.15
6	La presencia de las cooperativas otorga mayor poder de negociación y mejores beneficios tributarios.	0.10	4	0.40
7	Población especializada en el sector agrícola (60% de la PEA se dedica a dicho sector).	0.05	3	0.15
8	Convenios con IIAP.	0.05	3	0.15
9	Atractivos turísticos naturales	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.60		2.15
Debilidades				
1	Pequeños productores.	0.05	2	0.10
2	Infraestructura vial incompleta.	0.10	1	0.10
3	Bajo acceso a los servicios básicos.	0.10	1	0.10
4	Bajo nivel educativo y trabajo infantil en las zonas rurales.	0.05	2	0.10
5	Minería informal.	0.10	1	0.10
	Subtotal	0.40		0.50
	Total	1.00		2.65

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

La Provincia de Tocache destaca por alta calidad de cacao y la alta productividad de sus tierras. En ese sentido, la Provincia obtuvo el primer puesto en la categoría “Aroma Cacao” en el Salón del Chocolate realizado en Paris, Francia.

La estrategia del gobierno local está orientada a desarrollar sector agrario, orientándolo hacia cultivos diferenciados, por ser considerados productos de mayor valor agregado. Para el desarrollo de esta estrategia el gobierno local viene trabajando con organizaciones como DEVIDA.

Entre las principales debilidades se identifica la falta de infraestructura, sobre todo de carreteras que conecten las áreas de producción y los centros de procesamiento y/o acopio.

Además, se requiere conectarse con las instalaciones portuarias para exportar y transportar los insumos necesarios para mejorar, y de esta manera mejorar los costos de traslado.



Capítulo V: Intereses de La Provincia de Tocache y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se identificará los intereses, OLP y principios cardinales de la Provincia de Tocache. Con la visión y los OLP planteados, se obtendrá como resultado en ser una provincia reconocida como el centro de investigación y desarrollo más importante para los productos de la zona ecuatorial.

5.1. Intereses de la Provincia de Tocache

Considerando la visión propuesta para la Provincia de Tocache, los intereses estratégicos a tomar en consideración deberían ser: (a) desarrollo de infraestructura, (b) desarrollo de la educación, (c) mejora del estándar de calidad de vida, (d) cuidado del medioambiente, (e) promover el turismo y (f) promover el comercio justo.

5.2. Potencial de la Provincia de Tocache

Sobre el crecimiento demográfico de la provincia, INEI (2015) proyectó una reducción de la población a una tasa del 0.5%. Se estima que pasará de 73,460 personas en el 2012 a 72,250 personas en el 2015. Con respecto al nivel educativo, se estima que la población estudia en promedio 7.5 años; es decir, el poblador promedio no culmina la secundaria (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014). IDH de Tocache viene descendiendo, el Ministerio de Salud (MINSA, 2005) publicó un 0.52 IDH y CEPLAN, CODEHUALLAGA, & PCM (2014) publicó un 0.45 IDH.

A nivel geográfico, Tocache se caracteriza por el gran porcentaje que representan las zonas de protección ecológica (51,4%). Las zonas con potencial agropecuario representan sólo el 15%, adicionalmente se ha identificado 30% de zonas en recuperación, debido a que han sido reforestadas con fines agrícolas (IIAP, Municipalidad Provincial de Tocache, & PRODATU, 2006). Por otro lado, los paisajes naturales de la zona constituyen un atractivo turístico, tales como las Catarata de Nueva –Chilia, Atusparia, Shishiyacu, Tiesto; el tobogán

natural en el río de Shapaja y la cueva de murciélagos blancos (Municipalidad Provincial de Tocache, 2015a).

En lo que se refiere a la economía, Tocache es una zona fundamentalmente agrícola, aproximadamente el 40% de la población es económicamente activa, de los cuales el 57% se dedica a la agricultura (INEI, 2007). El ingreso per cápita de la zona, es el más alto en la Región Huallaga, S/701. Las familias asociadas registraron un ingreso superior, 1.4 veces de la remuneración mínima vital (S/750 en el 2012). Las cooperativas de la zona facturan entre US\$ 1,300 y US\$ 13,800, conformadas desde 250 hasta 4500 asociados (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

La historia de Tocache, según IIAP, Municipalidad Provincial de Tocache, & PRODATU (2006) estuvo marcada por diversos ciclos económicos, sociales y políticos, tales como: la época de extracción del caucho y barbasco, a finales del siglo XIX; la época de extracción de maderas finas durante el siglo XX; el auge de la palma aceitera desde finales de los 70; y el boom de la coca, narcotráfico y violencia social, durante la década del 80 e inicios de los 90. Durante este último periodo, el fenómeno migratorio tuvo su punto más alto, con la llegada de miles de inmigrantes de Colombia, México, Brasil y Bolivia.

La organización/ administración de la Región Huallaga prioriza entre sus objetivos estratégicos los componentes productivo e infraestructura, para lo cual requieren de capital humano fortalecido en sus capacidades. Tocache, es una de las zonas con mayor facilidad para hacer negocios en la Región, dado que el porcentaje de parcelas titulas es superior con respecto a su Región, 55%. Es importante señalar que, la titularidad de las parcelas es un requisito indispensable para el acceso al crédito (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Tocache

Influencia de terceras partes. Se tiene en este grupo a la Municipalidad Provincial de

Tocache, a la asociación de productores de cacao, MINAM, Ministerio de Trabajo, Cooperativas agroindustriales, Organismos No Gubernamentales, entre otros.

Lazos pasados-presentes. Uno de los grandes lazos que la provincia ha afrontado durante su historia ha sido la presencia del narcotráfico, conflicto armado interno y corrupción. Las relaciones que han existido ente el narcotráfico y corrupción han comprometido a todos los actores internos que han intervenido en algún momento. El narcotráfico que ha existido en Tocache y al unirse al terrorismo, ha sido otra alianza que se formó a mitad de los años ochenta, lo que formó al narcoterrorismo (Comisión de la verdad y reconciliación, s.f.)

Contrabalance de intereses. Dentro de la Región existen provincias vecinas que tienen las mismas infraestructuras, pues sus vías no son asfaltadas, cuentan con vías carrozables y vías con solo afirmado. Aquí está una oportunidad para que Tocache negocie comunes intereses y hacer que al proyectar la mejora de sus vías deben de llegar un acuerdo con las unidades de las otras provincias que también transitarán por Tocache (BRCP, 2008).

También debe tomarse en consideración la asociación con las diversas provincias de la región buscando crear una oferta turística que sea más atractiva para los visitantes con el fin poder competir con ciudades que presentan atractivos como Kuellap (Amazonas) o Kotosh (Huánuco); es importante recalcar que debe hacerse énfasis en lo exótico de los paisajes que se tienen dentro de la provincia y la región.

Conservación de enemigos. Los principales enemigos que tiene la Provincia de Tocache son las otras provincias de la región ya que cuentan con la misma oferta agroexportadora, como el café y el cacao; a un nivel mayor también existen otros competidores dentro del Perú como la Región Junín y la Región Cuzco que son las regiones en el segundo y tercer lugar dentro de la producción nacional de cacao (MINAGRI, 2016). En lo que respecta a los atractivos turísticos dentro de la región todas las provincias cuentan una

biodiversidad exótica y cataratas a las que le pueden sacar provecho. Dentro del país, regiones como Cuzco o Arequipa cuentan con un atractivo turístico mucho más desarrollado frente a lo que ofrece la provincia de Tocache.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Tocache (MIO)

La Provincia de Tocache tiene muchas oportunidades de crear alianzas con organizaciones peruanas e internacionales en lo referente al café y el cacao; por ejemplo, con la World Coffee Research que es la organización cuya misión es crecer, proteger y mejorar los suministros de café de calidad, mejorando al mismo tiempo los medios de subsistencia de las familias que lo producen. Asimismo, se ha identificado las instituciones del sector privado y del gobierno que tienen intereses organizacionales similares y opuestos a las de la Provincia de Tocache, teniendo en cuenta si es vital, importante o simplemente no afecta a los intereses de la provincia (ver Tabla 27).

Por otro lado, resulta importante resaltar que el mercado del Comercio Justo, es uno de los objetivos a nivel país. Scott, (2016), mencionaron que en la última década, el Perú se ha convertido en el segundo mayor exportador de cacao orgánico del mundo, y fue uno de los más grandes del mundo exportadores de cacao de Comercio Justo. De las 62 cooperativas de productores de todo el mundo que forman parte de la red de cacao de Comercio Justo EE.UU., 16 están en Perú, frente a sólo tres en 2005. Sin embargo, este nicho de mercado se ve amenazado por la última regulación de la UE, el principal importador del cacao peruano. La UE indicó que a partir del 1 de enero del 2019 entrará en rigor para toda UE la norma que considera como contenido máximo de cadmio en diversos productos de cacao en un rango de 0.10 a 0.80 mg/kg (“Contenido de Cadmio,” 2016).

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se lista los OLP planteados para la Provincia de Tocache:

OLP 1. Para el año 2030 los cultivos de cacao y café alcanzarán USD 80 millones y USD 60 millones respectivamente. El año 2016 cerró con ventas aproximadas de USD 40 millones en cacao y USD 28 millones en café.

Tabla 27

Matriz de los Intereses de la Provincia de Tocache

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollo de infraestructura	MTC, MINSA, MINEM, MINAGRI	Gobierno Central, Gobierno Regional	
2 Desarrollo de la educación	MINEDU, UGEL Tocache, ONG's, Centros de Educación Superior, SUNEDU	Gobierno Central, Gobierno Regional	
3 Mejora del estándar de calidad de vida	MIDIS, Población	Gobierno Central, Gobierno Regional	
4 Cuidado del medioambiente	MINAN	Gobierno Regional	DEVIDA, (Minería informal)
5 Promover el turismo	PromPerú, MINCETUR	Gobierno Central, Gobierno Regional, (Región San Martín)	(Región Amazonas), (Región Huánuco)
6 Promover el comercio justo	MINCETUR, Productores, Cooperativas	Gobierno Central, Gobierno Regional, (Provincias del Alto Huallaga)	DEVIDA

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

OLP 2. Para el año 2030 recibir 360 mil turistas al año. Actualmente no se cuenta con estadísticas de la zona, pero la Región San Martín en el año 2016 recibió 1.2 millones de turistas aproximadamente.

OLP 3. Para el 2030 las empresas deberán cumplir al 100% los Estándares de Calidad Ambiental (ECA), dados por el MINAM. Actualmente no se cuenta con información.

OLP 4. Para el 2030 la Provincia de Tocache contará con un IDH de 0.50, equivalente al promedio nacional. Al 2013 el IDH de la Provincia era de 0.45.

5.6. Conclusiones

Los Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Tocache están alienados a sus intereses; estos objetivos buscan desarrollar la provincia a través de potenciar su oferta exportable buscando aumentar las ventas y desarrollando el sector turístico; esto objetivos requieren del desarrollo de infraestructura (primer interés para la Provincia) y buscaran promover el comercio justo. Adicional se tiene un objetivo que busca cuidar el medio ambiental que se avizora a Tocache como una provincia amigable con el medio ambiente y finalmente se tiene un objetivo que busca crecer en el IDH con el cual se toman en consideración los intereses de calidad de vida y educación.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A continuación, se definirán las estrategias necesarias para alcanzar la visión establecida para la Provincia de Tocache al 2030. Luego estas estrategias serán evaluadas mediante una serie de matrices para demostrar su importancia, validez y coherencia, como aporte para conseguir el desarrollo de la provincia.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego del desarrollo del análisis externo y el análisis interno de la provincia, se puede comenzar a plantear las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados. El resultado de este proceso es la Matriz FODA que se muestra a detalle en la Tabla 28. Las estrategias, generales y específicas, planteadas son las siguientes:

Estrategia FO1. Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia (O2, O3, O4, F2, F8).

Estrategia FO2. Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector (O2, O3, O4, O5, F5, F7, F8).

Estrategia FO3. Establecer una Oficina Comercial Provincial (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5, F6).

Estrategia FO4. Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas (O6, F2, F4, F9).

Estrategia FO5. Crear corredor turístico regional en asociación con las provincias (O6, F4, F9).

Estrategia FA1. Desarrollar cartera de productos diferenciado (A2, A4, A6, F1, F2, F8).

Estrategia DO1. Fortalecer la asociación y organización de productores (O1, D1).

Estrategia DO2. Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea (O1, D1, D4).

Estrategia DO3. Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado (O1, O2, O3, O4, D2).

Estrategia DO4. Asociarse con empresas privadas buscando mejorar la infraestructura turística en conjunto con las otras provincias de la región (O1, O6, D2).

Estrategia DA1. Establecer plan anual de control de metales pesados en las tierras de cultivo (A1, A6, D1, D4, D5).

Estrategia DA2. Desarrollar alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento en becas de estudio (A3, A6, D1, D4).

Estrategia DA3. Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor (A3, A6, A7, D1, D2).

Estrategia DA4. Implementar un programa de generación de energía renovable para las viviendas (A3, A5, A7, D3).

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

El objetivo de la Matriz PEYEA (ver Tabla 29) es identificar la postura estratégica apropiada para la organización que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2015).

Luego de efectuar el análisis de la matriz PEYEA (ver Figura 19), se obtiene que el vector apunta hacia el cuadrante Agresivo, dentro de este cuadrante se recomienda que la organización explote su posición favorable. Estrategias como diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos son las ideales para organizaciones que presentan esta tendencia. Respecto al entrono, se puede apreciar que se cuenta con una estabilidad aceptable, una fortaleza financiera y ventaja competitiva moderadas, y una fortaleza financiera aceptable.

Tabla 28

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Trabajo conjunto con organismos que fomentan cultivos alternativos y diferenciados.	1 Pequeños productores.	
		2 Tocache posicionada como “La capital Mundial del Cacao Aromático”.	2 Infraestructura vial incompleta.	
		3 Alta productividad de las tierras de cultivo.	3 Bajo acceso a los servicios básicos.	
		4 Bajos niveles de pobreza y extrema pobreza.	4 Bajo nivel educativo y trabajo infantil en las zonas rurales.	
		5 Interconexión mediante fibra óptica; Acceso al suministro eléctrico industrial.	5 Minería informal.	
		6 La presencia de las cooperativas otorga mayor poder de negociación y mejores beneficios tributarios.		
		7 Población especializada en el sector agrícola (60% de la PEA se dedica a dicho sector).		
		8 Convenios con IIAP.		
		9 Atractivos turísticos naturales		
Oportunidades	FO. Explote		DO. Busque	
1 Demanda insatisfecha de cacao y de café.	FO1	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia. F2,F8,O2,O3,O4	DO1	Fortalecer la asociación y organización de productores. D1, O1
2 Programas para desarrollar relaciones comerciales sustentables (Comercio justo).	FO2	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector. F5,F7,F8,O2,O3,O4,O5	DO2	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea. D1,D4,O1
3 Tendencia mundial al consumo de productos orgánicos.	FO3	Establecer una Oficina Comercial Provincial. F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5	DO3	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado. D2,O1,O2,O3,O4
4 Desarrollo del mercado de productos diferenciados.	FO4	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas. F2,F4,F9, O6	DO4	Asociarse con empresas privadas buscando mejorar la infraestructura turística en conjunto con las otras provincias de la región. D2,O1,O6
5 Aprovechamiento de la Red Dorsal de fibra óptica.	FO5	Crear corredor turístico regional en asociación con las provincias. F4,F9, O6		
6 Crecimiento constante del sector turismo				
Amenazas	FA. Confronte		DA. Evite	
1 Presencia de Cadmio en los cultivos.	FA1	Desarrollar cartera de productos diferenciado. F1,F2,F8,A2,A4,A6	DA1	Establecer plan anual de control de metales pesados en las tierras de cultivo. D1,D4,D5,A1,A6
2 Precios sujetos a demanda internacional.			DA2	Desarrollar alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento en becas de estudio. D1,D4,A3,A6
3 Baja institucionalidad.			DA3	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor. D1,D2,A3,A6,A7
4 Crisis financiera internacional.			DA4	Implementar un programa de generación de energía renovables para las viviendas. D3,A3,A5,A7
5 Cambios climáticos que afectan la producción.				
6 Fortalecimiento de competidores.				
7 Bajos niveles de infraestructura y tecnología a nivel nacional.				

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	3.67	Promedio - 6 =	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	6	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-1.88	Promedio =	3.22
X = FI + VC	1.00	Y = EE + FF	1.35

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

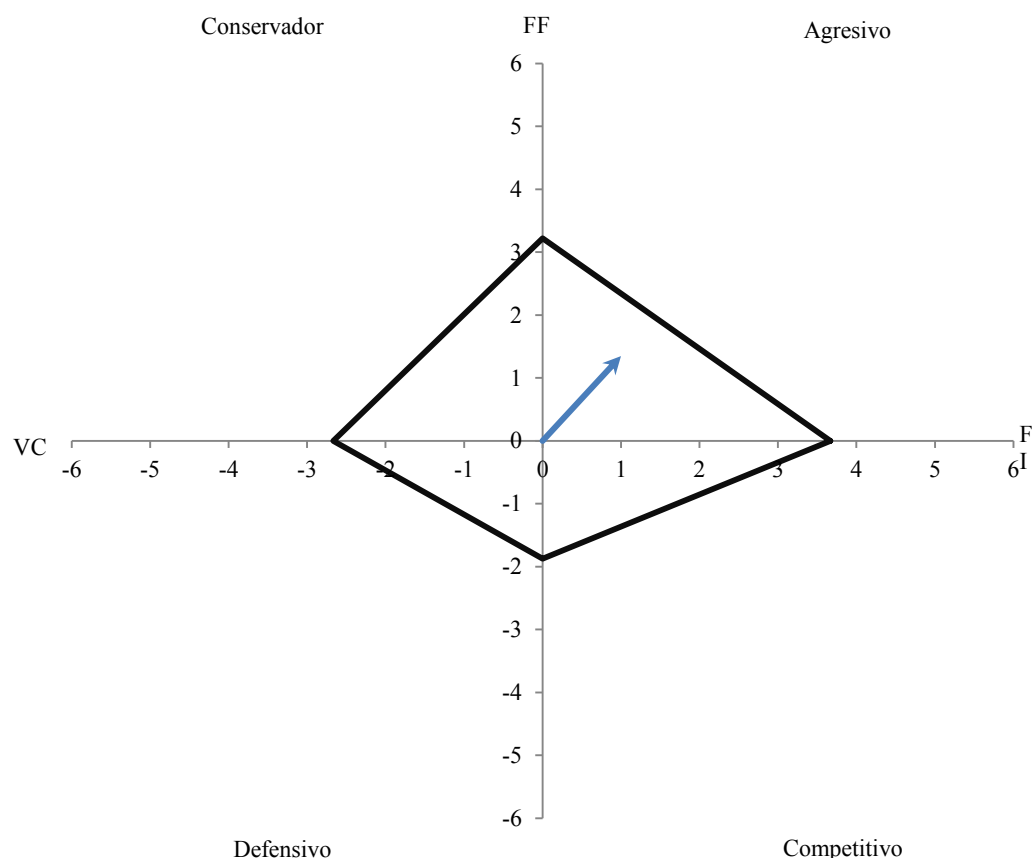


Figura 19. Matriz PEYEA.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Del análisis de la matriz de la Boston Consulting Group (ver Figura 20) se ha identificado que la vaca lechera dentro de la provincia es la agricultura de productos “convencionales”, que no cuentan con certificación, ya que es de lo que actualmente vive la provincia. El producto estrella vendrían a ser los productos orgánicos y diferenciados, como el cacao orgánico y de comercio justo; el Perú está posicionado como un buen proveedor de productos orgánicos a nivel mundial. En lo que respecta a la palma aceitera y el sector turismo, ambos se encuentran dentro del cuadrante de interrogación ya que la participación dentro del mercado es relativamente baja pero tiene mucho potencial por desarrollar.

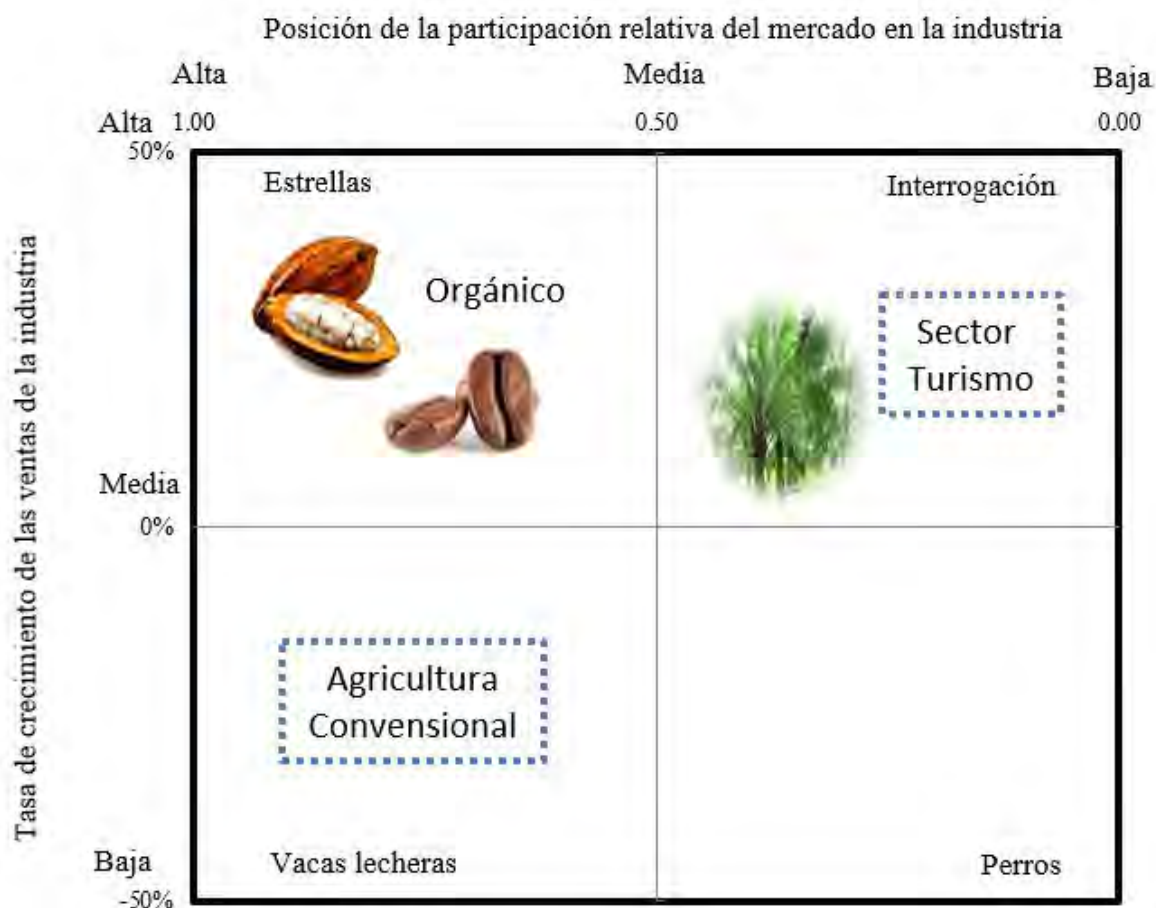


Figura 20. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Efectuando el análisis en la Matriz Interna Externa (ver Figura 21), la Provincia de Tocache cae dentro del cuadrante V; dentro de este cuadrante se sugiere retener y mantener utilizando estrategias de penetración de mercado o desarrollo de productos. La provincia debe invertir en su mejor activo que actualmente son los productos orgánicos de agro exportación, en especial el cacao que ya ha sido premiado y por esto se nombró a Tocache como la “Capital Mundial del cacao Aromático”. Se deben crear estrategias que busquen diferenciar los productos que proviene de Tocache con el fin de hacerlos más exclusivos y por ende se obtendría un mejor margen de ganancia.

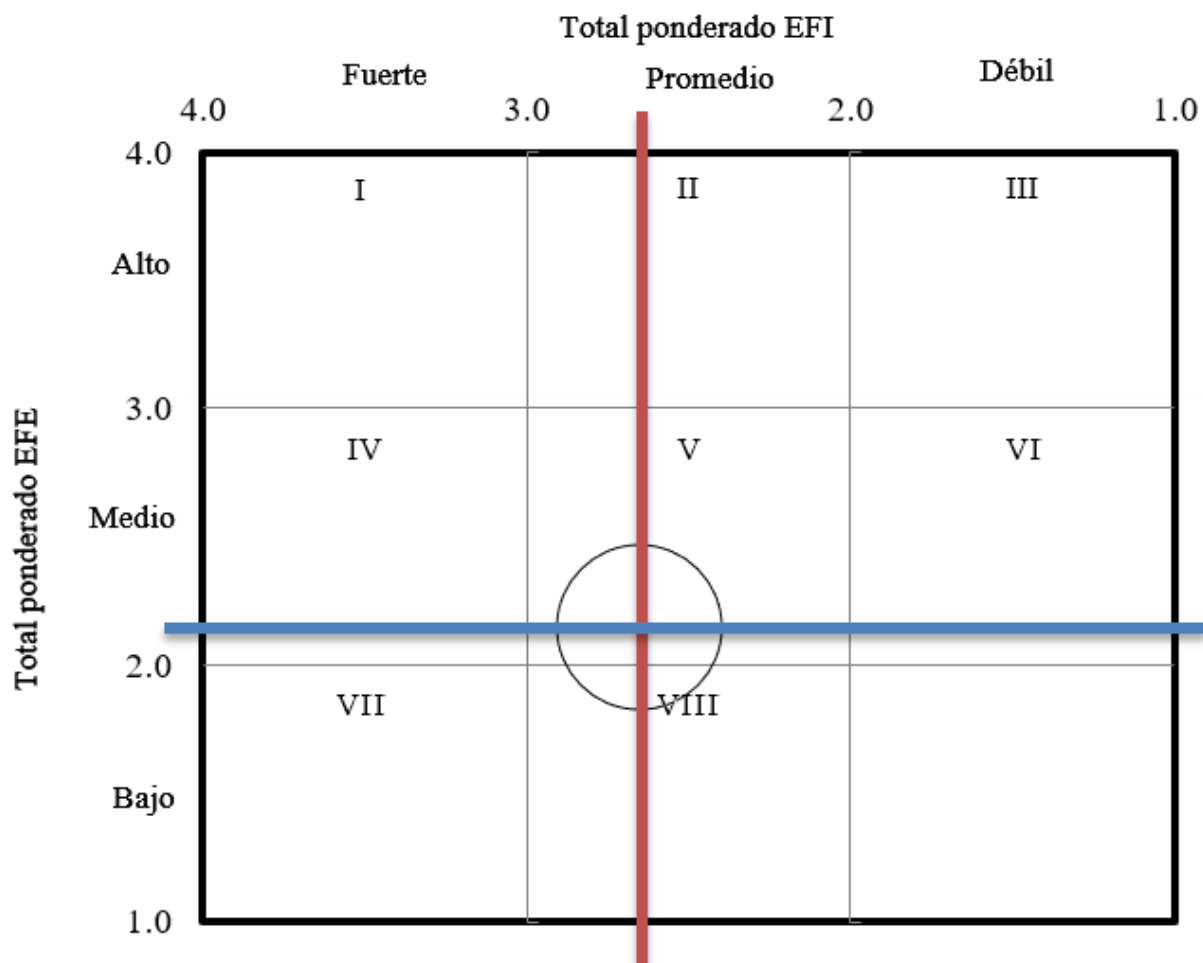


Figura 21. Matriz Interna - Externa.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

De la Matriz Gran Estrategias la Provincia de Tocache (ver Figura 22) se ha posicionado en el cuadrante I ya que en general se tiene una posición competitiva fuerte debido a que se cuenta con tierras altamente productivas y productos de alta calidad y que el crecimiento de los mercados a los que abastecemos es relativamente rápido, enfocándonos en los mercados de productos orgánicos. Al estar dentro de este cuadrante a la provincia le favorece trabajar estrategias de penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal y de diversificación concéntrica.

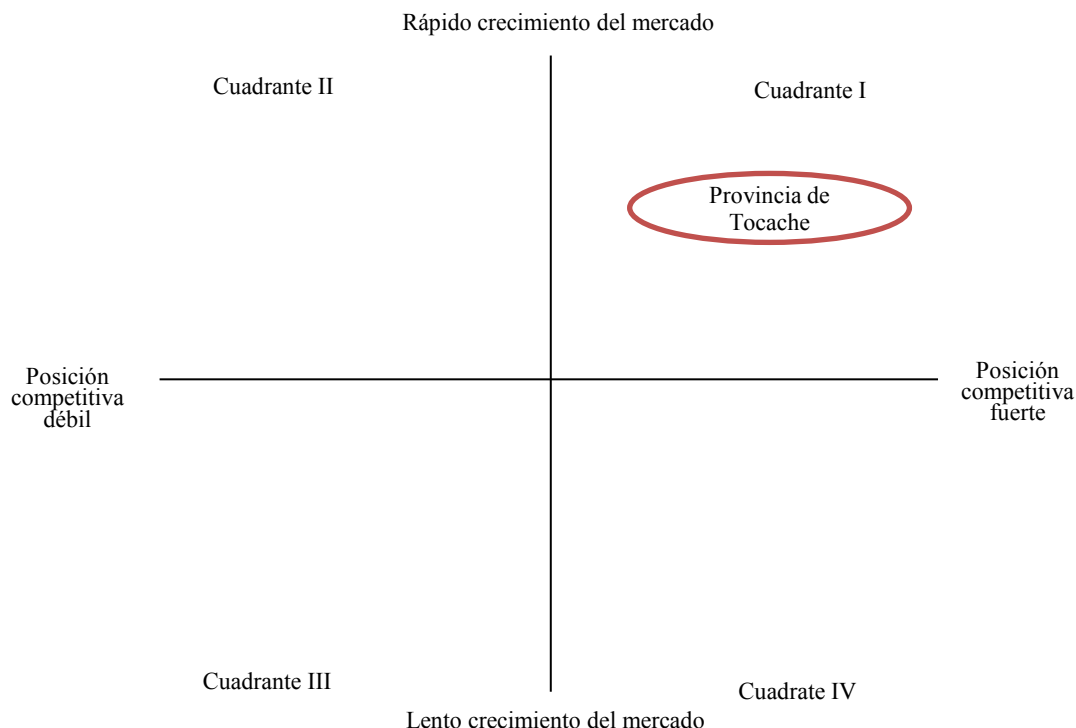


Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de realizar el análisis de la Matriz MDE (ver Tabla 30), las estrategias específicas que obtienen una puntuación mayor o igual a tres son las que pasan a ser las retenidas. Las listamos a continuación:

- Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.
- Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.
- Establecer una Oficina Comercial Provincial.
- Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.
- Crear corredor turístico regional en asociación con las provincias.
- Desarrollar cartera de productos diferenciado.

- Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.
- Desarrollar alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento en becas de estudio.
- Implementar un programa de generación de energía renovable para las viviendas.
- Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.
- Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.

Es importante recalcar que las dos últimas estrategias no alcanzaron la puntuación requerida para ser retenidas, pero por su importancia para el desarrollo se están considerando como tales.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se listan las estrategias retenidas luego del análisis de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 31):

FO1. Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.

FO2. Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.

FO3. Establecer una Oficina Comercial Provincial.

FO4. Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.

FA1. Desarrollar cartera de productos diferenciado.

DO2. Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.

DO3. Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.

DA3. Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva/ Desarrollo de Mercados	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia. F2,F8,O2,O3,O4	X	X	X	X	X	5
FO2	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector. F5,F7,F8,O2,O3,O4,O5	X	X	X	X	X	5
FO3	Intensiva/ Desarrollo de Mercados	Establecer una Oficina Comercial Provincial. F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5	X	X	X	X	X	5
FO4	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas. F2,F4,F9, O6	X	X	X	X	X	5
FO5	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Crear corredor turístico regional en asociación con las provincias. F4,F9, O6	X	X	X	X	X	5
FA1	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Desarrollar cartera de productos diferenciado. F1,F2,F8,A2,A4,A6	X	X	X	X	X	5
DO1	Defensiva/ Aventura conjunta	Fortalecer la asociación y organización de productores. D1, O1	X		X			2
DO2	Intensiva/ Penetración de mercados	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea. D1,D4,O1	X	X	X		X	4
DO3	Defensiva/ Aventura conjunta	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado. D2,O1,O2,O3,O4	X		X			2
DO4	Defensiva/ Aventura conjunta	Asociarse con empresas privadas buscando mejorar la infraestructura turística en conjunto con las otras provincias de la región. D2,O1,O6	X		X			2
DA1	Defensiva/ Aventura conjunta	Establecer plan anual de control de metales pesados en las tierras de cultivo. D1,D4,D5,A1,A6	X					1
DA2	Intensiva/ Penetración de mercados	Desarrollar alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento en becas de estudio. D1,D4,A3,A6	X	X	X	X	X	5
DA3	Defensiva/ Aventura conjunta	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor. D1,D2,A3,A6,A7	X		X			2
DA4	Integración/ Integración vertical hacia atrás	Implementar un programa de generación de energías renovables para las viviendas. D3,A3,A5,A7	X	X			X	3

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		DO2		DO3		DA2		DA3		DA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1 Demanda insatisfecha de cacao y de café.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
2 Programas para desarrollar relaciones comerciales sustentables (Comercio justo).	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
3 Tendencia mundial al consumo de productos orgánicos.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4 Desarrollo del mercado de productos diferenciados.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
5 Aprovechamiento de la Red Dorsal de fibra óptica.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
6 Crecimiento constante del sector turismo	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10
Amenazas																							
1 Presencia de Cadmio en los cultivos.	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
2 Precios sujetos a demanda internacional.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
3 Baja institucionalidad.	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4 Crisis financiera internacional.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05
5 Cambios climáticos que afectan la producción.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
6 Fortalecimiento de competidores.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
7 Bajos niveles de infraestructura y tecnología a nivel nacional.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Fortalezas																							
1 Trabajo conjunto con organismos que fomentan cultivos alternativos y diferenciados.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
2 Tocache posicionada como "La capital Mundial del Cacao Aromático".	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
3 Alta productividad de las tierras de cultivo.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
4 Bajos niveles de pobreza y extrema pobreza.	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15
5 Interconexión mediante fibra óptica; Acceso al suministro eléctrico industrial.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6 La presencia de las cooperativas otorga mayor poder de negociación y mejores beneficios tributarios.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
7 Población especializada en el sector agrícola (60% de la PEA se dedica a dicho sector).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8 Convenios con IIAP.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
9 Atractivos turísticos naturales	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Debilidades																							
1 Pequeños productores.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05
2 Infraestructura vial incompleta.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10
3 Bajo acceso a los servicios básicos.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4 Bajo nivel educativo y trabajo infantil en las zonas rurales.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
5 Minería informal.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total	2.00		5.10		5.40		5.45		5.10		4.45		5.75		5.30		4.60		4.40		4.65		3.15

Nota. PA= Puntaje de atraktividad. TPA = Total del puntaje de atraktividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de analizar las ocho estrategias retenidas en la MCPE con la matriz Rumelt, se pudo apreciar que todas han sido elaboradas sin presentar inconsistencias, cumplen con el requisito de consonancia, brindan una ventaja a la provincia y son factibles; por lo que son aceptadas (ver Tabla 32).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Una vez efectuado el análisis de la Matriz de Ética para cada una de las estrategias retenidas, se puede concluir que todas las estrategias retenidas son viables (ver Tabla 33).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de efectuar los diversos análisis en cada una de las matrices se logró identificar las estrategias retenidas y las de contingencia; primero se procedió a listar las estrategias retenidas, hay que tener en consideración que no están listando en orden de importancia:

- Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.
- Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.
- Establecer una Oficina Comercial Provincial.
- Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.
- Desarrollar cartera de productos diferenciado.
- Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.
- Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.
- Establecer plan anual de control de metales pesados en las tierras de cultivo.

Tabla 32

Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Establecer una Oficina Comercial Provincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar cartera de productos diferenciado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias de contingencia son:

- Crear corredor turístico regional en asociación con las provincias.
- Fortalecer la asociación y organización de productores.
- Asociarse con empresas privadas buscando mejorar la infraestructura turística en conjunto con las otras provincias de la región.
- Establecer plan anual de control de metales pesados en las tierras de cultivo.
- Desarrollar alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento en becas de estudio.
- Implementar un programa de generación de energía renovable para las viviendas.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Luego del análisis se puede apreciar que no quedan estrategias sin emparejar con algún objetivo de largo plazo por lo que ninguna pasa a formar parte de las estrategias de contingencias (ver Tabla 34).

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

En la Tabla 35 se analizó a los competidores o sustitutos que tiene la Provincia de Tocache en cada una de las estrategias, para este análisis se consideraron únicamente los competidores locales de la provincia. Se ha identificado que varias de las estrategias planteadas también son atractivas para los competidores y en algunos casos se necesita de ellos para realizarlas..

6.13. Conclusiones

Luego de efectuar el análisis de las diversas matrices han destacado once de las catorce propuestas en la matriz FODA. Estas estrategias buscan potenciar las fortalezas con las que cuenta la Provincia, su mayor fortaleza es su sector agrario, y también enfocan cierto esfuerzo en el desarrollo del turismo que no es explotado a todo su potencial.

También quedaron como retenidas dos estrategias que buscan el desarrollo de la infraestructura vial, que dentro de la matriz de decisión estratégica no cumplían con el puntaje mínimo pero que son fundamentales para alcanzar la visión planteada.



Tabla 33

Matriz de Ética

Estrategias		Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.	P	N	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	Establecer una Oficina Comercial Provincial.	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.	P	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1	Desarrollar cartera de productos diferenciado.	P	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.	P	N	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí

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

Tabla 34

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión			
Para el año 2030, Tocache será la provincia modelo en gestión de cultivos diferenciados, teniendo una industria amigable con el medio ambiente y elevando la calidad de vida de sus habitantes.		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
0	Intereses Organizacionales				
1	Desarrollo de infraestructura				
2	Desarrollo de la educación				
3	Mejora del estándar de calidad de vida				
4	Cuidado del medioambiente				
5	Promover el turismo				
6	Promover el comercio justo				
Estrategias					
FO1	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.	X	X		X
FO2	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.	X		X	X
FO3	Establecer una Oficina Comercial Provincial.	X	X		X
FO4	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.		X		X
FA1	Desarrollar cartera de productos diferenciado.	X		X	X
DO2	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.	X		X	X
DO3	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.	X	X		X
DA3	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.	X	X		X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Moyobamba	San Martín	Chanchamayo
Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.	Copiar la estrategia.	Copiar la estrategia.	Apalancarse de la marca de su región (Junín).
Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.	Cuenta con la presencia del IIAP e INIA.	Cuenta con centros en Tarapoto.	Cuenta con la presencia del INIA y Centro de investigación, educación y desarrollo de la selva central.
Establecer una Oficina Comercial Provincial.	Copiar la estrategia.	Copiar la estrategia.	Copiar la estrategia.
Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.	Forma parte de la estrategia, podría adelantarse con la idea.	Forma parte de la estrategia, podría adelantarse con la idea.	Potenciar la ruta Chanchamayo, Satipo y Oxapampa (ruta del café)
Desarrollar cartera de productos diferenciado.	Copiar la estrategia.	Copiar la estrategia.	Ya cuenta con uno, el café de Chanchamayo.
Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.
Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.
Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.	Participar en conjunto de la estrategia.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP planteados se encuentran alineados al cumplimiento de los OLP, los mismos que serán monitoreados para tomar las acciones correctivas que se requieran.

OLP 1. Para el año 2030 los cultivos de cacao y café alcanzarán USD 80 millones y USD 60 millones respectivamente. El año 2016 cerró con ventas aproximadamente de USD 40 millones en cacao y 28 millones en café.

OCPI.1. Para el año 2025 contar con cuatro macro asociaciones de cafetaleros y cacaoteros (norte, sur, este y oeste), buscando mayores volúmenes de oferta.

Acciones:

- Validar la población de agricultores y cooperativas.
- Crear programa de sensibilización para minimizar la negación al cambio.
- Agrupar productores por zonas geográficas.
- Luego, agruparlos de acuerdo a la calidad de su producto.

OCPI.2. Para el año 2030 el 100% de los agricultores tendrán una productividad mayor al promedio de la provincia (929 kg/ha).

Acciones:

- Identificar a los agricultores con altas tasas de productividad.
- Mapear y estandarizar sus procesos.
- Capacitar a los agricultores con las nuevas técnicas de cultivo.

OCPI.3. A partir del 2018 la marca Tocache se mantendrá entre los 3 primeros lugares en el Salón del Chocolate de Paris y en la feria World of Coffee.

Acciones:

- Desarrollar y mejorar la marca Tocache (elaboración de conceptos y línea gráfica).

- Investigar a los competidores y analizar los criterios de evaluación en el concurso mundial del Salón del Chocolate y World of Coffee.
- Identificar y afianzar las características intrínsecas del producto como el aroma, color, la forma y la presentación.
- Trabajar en conjunto con PromPerú para identificar los espacios de promoción de la marca.

OCPI.4. Para el año 2030 se tendrá contrato directo con los 3 de los 10 productores de chocolate diferenciado más grandes del mundo y 2 de los 10 productores de café diferenciado más grandes del mundo.

Acciones:

- Instalar una oficina comercial en la municipalidad provincial de Tocache.
- Desarrollar un canal físico y virtual de comercialización que permita contactar directamente a los agricultores con los productores de chocolate y café.
- Prospeccionar los productores más grandes del mundo.
- Asistir a ferias y concretar diversas reuniones.

OCPI.5. Para el 2030 contar con el 85% de las vías asfaltadas, actualmente se cuenta con el 44% asfaltado.

Acciones:

- Para el año 2019 contar con un perfil del proyecto a nivel de ingeniería básica.
- Para el año 2020 contar con los Estudios de Factibilidad del proyecto.
- Para el año 2020 gestionar un fondo de financiamiento para la red vial en conjunto con el gobierno local, gobierno regional, ONG's y agricultores.
- Para el año 2022 Adjudicar licitación.

OLP 2. Para el año 2030 recibir 360 mil turistas al año. Actualmente no se cuenta con estadísticas de la zona, pero la Región San Martín en el año 2016 recibió 1.2 millones de turistas aproximadamente.

OCP2.1. Para el año 2023 crear el cinturón turístico de la región San Martín e impulsar y fortalecer la ruta del cacao dentro de la capital mundial del cacao aromático (Tocache).

Acciones:

- Crear alianza con las diversas provincias de la Región San Martín.
- Identificar atractivos turísticos emblemáticos por provincia y agruparlos por históricos y ecológicos.
- Crear una página web y página de Facebook en el que se exhiban los atractivos turísticos, guía hotelera y los servicios turísticos de la Región.
- Crear una página web y página de Facebook en el que se exhiba la ruta del cacao dentro de la provincia.
- Fortalecer el servicio de transporte dentro de la provincia y entre las provincias.
- Desarrollar paquetes turísticos regionales ecológicos, explotando los paisajes y cataratas con las que cuenta la región; e históricos, explotando algunos vestigios de antiguas civilizaciones.

OCP2.2. Para el año 2030 la Provincia de Tocache contará con 2500 camas en capacidad hotelera.

Acciones:

- Capacitar a los residentes para desarrollar el modelo de negocio Bed & Breakfast.
- Promover el ingreso de hoteles.

OCP2.3. Para el año 2026 alcanzar los 150,000 visitantes dentro de la provincia.

Acciones:

- Promover los atractivos turísticos en las ferias a los que participe la provincia.
- Invitar a los actuales clientes a que visiten la Ruta del Cacao.
- Crear paquetes turísticos en conjunto con regiones que estén mejor posicionadas dentro de este sector.
- Efectuar promociones en fechas pico como Fiestas Patrias, fiesta de San Juan y aniversario de la Provincia.

OLP 3. Para el 2030 las empresas deberán cumplir al 100% los Estándares de Calidad Ambiental (ECA), dados por el MINAM. Actualmente no se cuenta con información.

OCP3.1. Para el año 2021 capacitar al 100% de los agricultores en estándares de calidad de medio ambiente.

Acciones:

- Elaborar el perfil del programa de capacitación.
- Seleccionar a los capacitadores con apoyo del IIAP.
- Entrenar a los capacitadores.
- Evaluar a los capacitadores.

OCP3.2. Para el año 2023 el 100% de los agricultores deberán revisar sus procesos para cumplir con los ECA.

Acciones:

- Gestionar servicios de consultoría para las empresas, con el fin de acompañar en la revisión de sus procesos y aseguren el cumplimiento.
- Establecer cronograma de evaluación e hitos de control.

OCP3.3. Para el 2025 el 100% de los agricultores deben cumplir con los ECA.

Acciones:

- Elaborar estudio de suelos y agua para identificar niveles actuales.

- Establecer niveles máximos con el fin de cumplir tanto normativa nacional como internacional.
- Establecer medidas para minimizar los niveles presentados de ser el caso; estas medidas deben ser amigables con el medio ambiente.
- Monitorear semestralmente las operaciones de las empresas.

OLP 4. Para el 2030 la Provincia de Tocache contará con un IDH de 0.50, equivalente al promedio nacional. Al 2013 el IDH de la Provincia era de 0.45.

OCP4.1. Para el año 2025 incrementar el valor bruto per cápita a S/7,716.69. La línea base es S/5,839 al 2014 (Municipalidad Provincial de Tocache, s.f.).

Acciones:

- Gestionar becas de estudio para los agricultores.
- Capacitar a los agricultores para la certificación en comercio justo y en nuevas tendencias de cultivo como los orgánicos.
- Establecer un centro de innovación en la municipalidad provincial de Tocache.
- Fomentar el desarrollo de cultivos diferenciados.
- Realizar “Doing Business” que permitan el intercambio de conocimiento con los productores más exitosos del mercado mundial de cacao y café.

OCP4.2. Para el año 2030 la tasa de empleo será 99%. La línea base al 2014 está en 97.35% (Municipalidad de Tocache, s.f.).

Acciones:

- Desarrollar programas educativos cortos para personal no calificado (3 meses).
- Desarrollar programas educativos enmarcados en el sector turismo.
- Emplear la mano de obra no calificada en actividades operativas menores dentro de los proyectos de la provincia.

OCP4.3. Pasar del 16% al 70% en acceso a servicios básicos como agua y desagüe.

Acciones:

- Presupuesto de infraestructura: calcular el presupuesto estimado para atender al 70% y determinar las zonas de mayor impacto en función a la densidad y ubicación de las industrias.
- Para el año 2025 el 100% de los colegios y centros de salud debe contar con servicio de agua y desagüe.
- Gestionar con marcas reconocidas de la industria de saneamiento (tanques de agua, biodigestores, aparatos sanitarios, etc.), programas para la construcción de baños al interior de las viviendas e industrias.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es vital contar con ciertos recursos para alcanzar los objetivos de corto plazo. Para ello el detalle de que recursos serían los necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo se puede ver la Tabla 36.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites de la administración y dirección gerencial que delimitan la puesta en marcha de cada estrategia. Las directrices, reglas, procedimientos y practicas se consideran para soportar el objetivo que se desea lograr (D'Alessio, 2015). En la Tabla 37 se muestran la relación entre las políticas y las estrategias retenidas para que la provincia de Tocache logre la visión planteada.

Política 1 (P1). Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla.

Política 2 (P2). Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso.

Política 3 (P3). Promover la ley de innovación y desarrollo.

Política 4 (P4). Tolerancia cero contra la corrupción a todo nivel en las instituciones gubernamentales.

Política 5 (P5). Actuar con respeto y con responsabilidad social.

Política 6 (P6). Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Tocache

La estructura organizacional, debe estar orientada a las estrategias planteadas para alcanzar la visión propuesta para la Provincia de Tocache. Según Mintzberg, citado en D'Alessio (2015), la Provincia debería tener una organización del tipo Emprendedora, cuyo mecanismo principal de coordinación sea la coordinación directa y la parte clave de la organización sea la cumbre estratégica.

La Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad, dirigirá un equipo técnico comercial, responsable de la identificación de oportunidades de negocios y el desarrollo de relaciones comerciales, con la finalidad de impulsar el éxito del sector agroindustrial en la Provincia. La Gerencia de Infraestructura, será responsable de promover la ejecución de proyectos, como el asfaltado de carreteras y caminos, así como el tendido de redes para dar acceso a los servicios básicos (agua, desagüe, energía y telecomunicación). Este desarrollo dará soporte a las operaciones de la Provincia. La Gerencia de Desarrollo Social será responsable de promover programas educativos para incrementar la empleabilidad de la población, en consecuencia disminuir la tasa de desempleo. La Gerencia de Medio Ambiente, se enfocará en el seguimiento y control para el cumplimiento de los estándares de calidad del medio ambiente y promover que las empresas de la zona certifiquen bajo la norma ISO 14000. La Gerencia de Innovación, será la encargada de identificar los diversos mecanismos que ayuden a aumentar la productividad o rendimiento de las tierras de cultivo; asimismo será

Tabla 36

Recursos de la Provincia de Tocache

OLP	OCP	Recursos	
OLP1	Para el año 2030 los cultivos de cacao y café alcanzarán USD 80 millones y USD 60 millones respectivamente. El año 2016 se cerró con ventas aproximadas de USD 40 millones en cacao y USD 28 millones en café.	OCP1.1 Para el año 2025 contar con cuatro macro asociaciones de cafetaleros y cacaoteros (norte, sur, este y oeste), buscando mayores volúmenes de oferta.	Especialistas en cada cultivo, formularios y sedes para coordinación, zonificación de áreas de cultivos, administración de datos de cultivos y aporte financiero de las cooperativas.
		OCP1.2 Para el año 2030 el 100% de los agricultores tendrán una productividad mayor al promedio de la provincia (929 kg/ha). A partir del 2018 la marca Tocache se mantendrá entre los 3 primeros lugares en el Salón del Chocolate de Paris y en la feria World of Coffee.	Técnicas de riego, administración de datos de cultivos, agricultores entrenados, técnicos especialistas en técnicas de cultivo, herramientas y equipos de cultivo, créditos financieros y capital propio.
		OCP1.3 Para el año 2030 se tendrá contrato directo con los 3 de los 10 productores de chocolate diferenciado más grandes del mundo y 2 de los 10 productores de café diferenciado más grandes del mundo.	PROMPERÚ, Centro de innovación Tocache. Plataforma virtual, especialistas en marketing y ventas, oficina y equipos de cómputo, capital propio y créditos financieros.
		OCP1.4 Para el 2030 contar con el 85% de las vías asfaltadas, actualmente se cuenta con el 44% asfaltado.	Plataforma virtual, sistema de gestión de búsqueda, oficinas, especialistas en marketing y ventas, recursos propios y crédito financiero.
		OCP1.5 Para el año 2023 crear el cinturón turístico de la región San Martín e impulsar y fortalecer la ruta del cacao dentro de la capital mundial del cacao aromático (Tocache).	Ing. Civil especialista en vías, equipo de técnicos. Administración de datos, Ministerio de Transporte y comunicaciones, maquinarias de construcción, financiamiento del estado y sector privado. MINCETUR, municipalidad provincial de Tocache, personal capacitado en turismo, financiamiento del estado y privado, hoteles, plan de visitas a lugares turísticos y oficinas.
OLP2	Para el año 2030 recibir 360 mil turistas al año. Actualmente no se cuenta con estadísticas de la zona, pero la Región San Martín en el año 2016 recibió 1.2 millones de turistas aproximadamente.	OCP2.1 Para el año 2030 la Provincia de Tocache contará con 2500 camas en capacidad hotelera.	Administración de datos, hoteles turísticos, Bed & Breakfast, operadores turísticos, capital propio y crédito financiero.
		OCP2.2 Para el año 2026 alcanzar los 150,000 visitantes dentro de la provincia.	Plataforma virtual, sistema de información, MINCETUR, PROMPERÚ, ferias internacionales, personal capacitado en marketing, municipalidad provincial de Tocache y gobierno regional de San Martín.
		OCP2.3 Para el año 2021 capacitar al 100% de los agricultores en estándares de calidad de medio ambiente.	MINAM, personal especialista en estándares de calidad ambiental, oficinas, equipos de cómputo, sistema de información y administración de datos.
OLP3	Para el 2030 las empresas deberán cumplir al 100% los ECA, dados por el MINAM. Actualmente no se cuenta con información.	OCP3.1 Para el año 2023 el 100% de los agricultores deberán revisar sus procesos para cumplir con los ECA.	MINAM, Personal especialista en estándares de calidad ambiental, oficinas, sistemas de información, empresas, financiamiento del estado y privado, municipalidad provincial de Tocache y gobierno regional de San Martín.
		OCP3.2 Para el 2025 el 100% de los agricultores deben cumplir con los ECA.	MINAM, agricultores, Personal especialista en estándares de calidad ambiental, oficinas, sistemas de información, empresas, financiamiento del estado y privado, municipalidad provincial de Tocache y gobierno regional de San Martín.
		OCP3.3 Para el año 2025 incrementar el valor agregado bruto per cápita a 7,716.69. La línea base es 5,839 al 2014 (Municipalidad Provincial de Tocache, s.f.).	Empresas, MEF, sistema de información y equipos de cómputo, personal calificado en agricultura, economía y finanzas, municipalidad provincial de Tocache, gobierno regional de San Martín.
OLP4	Para el 2030 la Provincia de Tocache contará con un IDH de 0.50, equivalente al promedio nacional. Al 2013 el IDH de la Provincia era de 0.45.	OCP4.1 Para el año 2030 la tasa de empleo será 99%. La línea base al 2014 está en 97.35 (Municipalidad de Tocache, s.f.).	MINTRA, MINCETUR, empresas, personal capacitado en actividades menores, oficinas, sistema de información, equipos de cómputo, municipalidad provincial de Tocache, gobierno regional de San Martín y créditos financieros.
		OCP4.2 Pasar del 16% al 70% en acceso a servicios básicos como agua y desagüe.	Sistemas de información de datos, maquinaria y herramientas de construcción, personal constructor calificado, financiamiento del estado y privado, municipalidad provincial de Tocache y gobierno regional de San Martín.
		OCP4.3	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 543), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 37

Políticas para la Provincia de Tocache

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	Crear una marca que brinde una identidad característica y diferenciadora al producto de la provincia.	X	X			X	
E2	Establecer un centro de innovación buscando difundir el conocimiento de las diversas entidades relaciones al sector.	X	X	X	X	X	X
E3	Establecer una Oficina Comercial Provincial.	X	X		X	X	
E4	Crear la ruta del cacao en asociación con las provincias aledañas.	X	X			X	X
E5	Desarrollar cartera de productos diferenciado.		X	X		X	X
E6	Homologar los procesos productivos buscando mayor rendimiento por hectárea.	X	X	X			X
E7	Desarrollar un programa de mejoramiento vial conjunto entre productores y el estado.	X	X				X
E8	Gestionar con MTC y PromPeru el mejoramiento de la red vial de la cadena de valor.	X	X		X	X	X

la encargada de identificar y difundir buenas prácticas con el fin de homologar procesos y a la larga contar con un estándar de calidad mutuo para toda la Provincia. El Líder de proyecto, será el responsable de coordinar el trabajo de las gerencias, promover las sinergias y supervisar el cumplimiento de los objetivos. El cual deberá reportar al Gobierno Municipal. En la Figura 23 se visualiza el organigrama recomendado.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según la Municipalidad Provincial de Tocache y Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache - Uchiza (PRODATU) (2008), el territorio presenta las siguientes potencialidades para las actividades de agricultura y ganadería: (a) suelos con variada capacidad de uso para fines agrícolas y pecuarios, (b) 40% de los suelos presentan aptitud para la producción forestal, (c) condiciones climáticas favorables para la agricultura y ganadería, (d) precipitaciones y densa red hídrica, (e) la mitad son bosques de protección, importantes para mantener el clima y conservar el agua y la biodiversidad, (f) el clima y el suelo permiten el desarrollo de la

agricultura organiza y productos especiales (p. 51). Estas características constituyen el principal valor de Tocache, reconociendo la importancia de gestionarlas bajo los principios de desarrollo sostenible. En este sentido, el cuidado de medio ambiente y la responsabilidad social constituyen ejes importantes de la visión definida para la Provincia de Tocache.

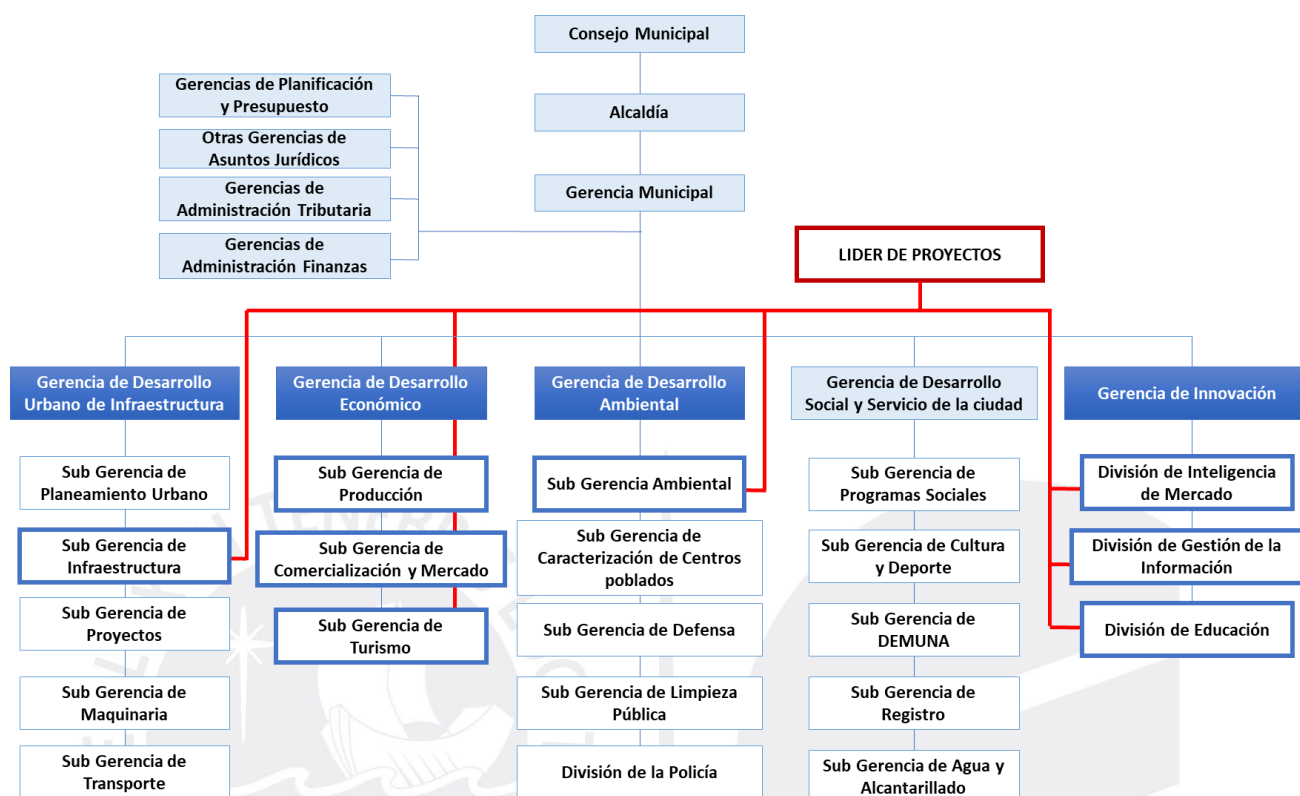


Figura 23. Estructura organizacional del proyecto Tocache 2030.

Por otro lado, la Municipalidad Provincial de Tocache, & PRODATU (2008), identificaron riesgo de contaminación del agua, esto debido a la minería informal, malas prácticas de las actividades agrícolas y ganaderas; y la falta de una red de desagüe que filtre los desechos antes de verterlos directamente al río. En este sentido, parte de los objetivos del plan en construir una red de agua y desagüe que atienda a toda la población.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano y la motivación que este tenga para realizar su trabajo son factores fundamentales para la implementación de cualquier propuesta de cambio, en especial la de un plan estratégico ya que todos los profesionales y no profesionales que forman parte de él

deben considerarlo como propio; por lo que el que líder del proyecto tiene que ser una persona motivadora y que sepa manejar muy bien los diversos equipos de trabajo buscando el bien de todos y alcanzar siempre los objetivos trazados.

De lo indicado en el párrafo anterior se recomienda que el líder del proyecto sea el alcalde de la Provincia ya que este toma la posición de un gerente general y adicional a esto es elegido por la población por lo que cuenta con su respaldo; él tendrá la misión de promover el trabajo coordinado de la Gerencia de Desarrollo Económico, la Gerencia de Infraestructura, la Gerencia de Innovación y la Gerencia de Desarrollo Social, ya que las acciones de unas gerencias soportan el trabajo de otras por ejemplo los proyectos promovidos por el área de Infraestructura y Desarrollo Social servirán como soporte para el éxito de las operaciones comerciales de la provincia. Es importante recalcar que el poblador de la Provincia de Tocache es un elemento clave para el éxito de las estrategias ya que deberá formar parte activa del plan de desarrollo de la provincia.

7.7. Gestión del Cambio

La Provincia de Tocache comenzará la gestión del cambio con el liderazgo del alcalde de la Municipalidad Provincial de Tocache, involucrando a organizaciones multisectoriales como: (a) Gobierno Regional de San Martín, (b) municipalidades distritales de la Provincia, (c) DEVIDA, (d) PRODATU, (e) Mesas Técnicas Provinciales de Cacao, Café entre otros.

La Provincia de Tocache deberá tener los objetivos a largo plazo tienen como finalidad llevar a cumplir la visión de ser la Provincia modelo en gestión de cultivos de cacao y café, teniendo una industria amigable con el medio ambiente y elevada calidad de vida. Esto se llevará a cabo con un cambio cultural dentro de toda la provincia, el cual no será fácil de implementar ya que vienen teniendo relativo éxito bajo el modelo económico que actualmente trabaja: la agro exportación. Tocache es una provincia que viene cambiando su modelo económico que en los ochentas era basado en el cultivo ilegal de hoja de coca y desde

finales de los noventa cambio para trabajar cultivos alternativos como el cacao o el café. Este precedente está fresco en el recuerdo del tocachino por lo que se espera que las personas reacias al cambio sean pocas. Para poder cumplir con la estrategia se deberán crear acciones concretas para monitorear los planes a corto y largo plazo (ver Tabla 38).

Tabla 38

Acciones para Transformar la Organización

Elementos críticos para transformar las organizaciones
1 Planear la estrategia del cambio.
2 Establecer un sentido de urgencia.
3 Conformar un grupo director facultado.
4 Crear una visión para el cambio.
5 Comunicar esta visión del cambio.
6 Facultar a otros para lograr la visión del cambio.
Usar las tecnologías de la información y comunicación como
7 facilitadores.
8 Usar permanentemente la referenciación.
Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la
9 organización.
10 Planear resultados y crear éxitos tempranos.
11 Consolidar mejoramientos y producir más cambios.
12 Institucionalizar los nuevos enfoques.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 482), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.8. Conclusiones

Para que la Provincia de Tocache logre alcanzar la visión planteada al 2030, deberá de implementar su Plan Estratégico, cumpliendo los 14 objetivos de corto plazo, para posteriormente alcanzar los 04 de largo plazo. Se asignaron recursos según sus categorías: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos y (d) recursos tecnológicos. La economía de la Provincia de Tocache se basará en desarrollar sus productos principales como el cacao y café, en sus categorías de cultivos diferenciados, teniendo como valor agregado su calidad; asimismo el desarrollo de la provincia se soportará en el impulso del turismo. Tocache para el 2030 tendrá una población con alta calidad de vida, basados en la

mejora de la educación y el ingreso per cápita de sus habitantes. Para el cumplimiento de estos objetivos las Gerencias de Infraestructura, la Gerencia de Desarrollo Social, la Gerencia de Medio Ambiente y la Gerencia de Innovación tendrán un rol protagónico.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

En la etapa de implementación se requiere establecer sistemas de evaluación y control. Una de las herramientas que se utilizan en el control estratégico es el tablero de control balanceado o integrado. El sistema de control y evaluación se desarrolla en función a cuatro perspectivas: (a) Aprendizaje interno, (b) Procesos, (c) Clientes y (d) Financiera. De esta manera se tendrá una visión holística del proyecto.

8.1.1. Aprendizaje Interno

Los indicadores de aprendizaje interno monitorean la eficiencia y productividad de la gestión, responden a la pregunta ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'alesio, 2015). Dentro de esta perspectiva se están considerando los siguientes OCP:

OCPI.2. Para el año 2030 el 100% de los agricultores tendrán una productividad mayor al promedio de la provincia (929 kg/ha).

OCPI.1. Para el año 2021 capacitar al 100% de los agricultores en estándares de calidad de medio ambiente.

8.1.2. Procesos

Con respecto a los indicadores de proceso, se han identificado los puntos críticos a cumplir en un periodo de tiempo, esto con la finalidad de asegurar el correcto avance hacia el objetivo de largo plazo. Dentro de esta perspectiva se están considerando los siguientes OCP:

OCPI.1. Para el año 2025 contar con cuatro macro asociaciones de cafetaleros y cacaoteros (norte, sur, este y oeste), buscando mayores volúmenes de oferta.

OCPI.5. Para el 2030 contar con el 85% de las vías asfaltadas, actualmente se cuenta con el 44% asfaltado.

OCP2.1. Para el año 2023 crear el cinturón turístico de la región San Martín e impulsar y fortalecer la ruta del cacao dentro de la capital mundial del cacao aromático (Tocache).

OCP2.2. Para el año 2030 la Provincia de Tocache contará con 2500 camas en capacidad hotelera.

OCP3.2. Para el año 2023 el 100% de los agricultores deberán revisar sus procesos para cumplir con los ECA.

OCP3.3. Para el 2025 el 100% de los agricultores deben cumplir con los ECA.

8.1.3. Clientes

Se ha definido como clientes a los stakeholders que se benefician de este planeamiento estratégico, siendo el principal la población en general de Tocache. Dentro de esta perspectiva se están considerando los siguientes OCP:

OCP4.2. Para el año 2030 la tasa de empleo será 99%. La línea base al 2014 está en 97.35%.

OCP4.3. Pasar del 16% al 70% en acceso a servicios básicos como agua y desagüe.

8.1.4. Financiera

Desde la perspectiva financiera se busca monitorear el valor agregado creado como consecuencia de la ejecución de los proyectos planteados. Dentro de esta perspectiva se están considerando los siguientes OCP:

OCP1.3. A partir del 2018 la marca Tocache se mantendrá entre los 3 primeros lugares en el Salón del Chocolate de Paris y en la feria World of Coffee.

OCP1.4. Para el año 2030 se tendrá contrato directo con los 3 de los 10 productores de chocolate diferenciado más grandes del mundo y 2 de los 10 productores de café diferenciado más grandes del mundo.

OCP2.3. Para el año 2026 alcanzar los 150,000 visitantes dentro de la provincia.

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

En la Tabla 39 se detalla el tablero de control balanceado efectuado para llevar el control del avance le presente plan estratégico para la Provincia de Tocache. En él se listas cada uno de los OCP con su indicador y la meta esperado para cada uno.

8.3. Conclusiones

La creación del tablero de control balanceado ayuda a tener una visión completa de los objetivos que se han trazado, cuál es su meta y como va su avance respectivo; esta herramienta brinda la posibilidad de identificar cualquier desviación o atraso de cada uno de los objetivos trazados dentro del plan. Es fundamental que el líder cuente con este tablero actualizado en línea ya que con la información completa tiene la capacidad de tomar decisiones que busquen recuperar, adelantar o retrasar el avance de algún objetivo específico de acuerdo a como se van dando las circunstancias.



Tabla 39

Tablero de Control Balanceado para la Provincia de Tocache

Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año
Perspectiva Financiera			
OCP1.3 A partir del 2018 la marca Tocache se mantendrá entre los 3 primeros lugares en el Salón del Chocolate de Paris y en la feria World of Coffee.	Resultado del concurso en el Salón del Chocolate de Paris. Resultado del concurso en la Feria World of Coffee.	Top 3 (en ambos casos)	Del 2018 en adelante.
OCP1.4 Para el año 2030 se tendrá contrato directo con los 3 de los 10 productores de chocolate diferenciado más grandes del mundo y 2 de los 10 productores de café diferenciado más grandes del mundo.	Número de contratos directos con principales proveedores.	Cacao diferenciado: 3 Café diferenciado: 2	2030
OCP2.3 Para el año 2026 alcanzar los 150,000 visitantes dentro de la provincia.	Número de visitantes a la provincia.	150,000 visitantes	2026
Perspectiva del Cliente			
OCP4.2 Para el año 2030 la tasa de empleo será 99%. La línea base al 2014 está en 97.35%.	Tasa de empleo en la Provincia	99%	2030
OCP4.3 Pasar del 16% al 70% en acceso a servicios básicos como agua y desagüe.	Porcentaje de población con acceso a servicios básico.	70%	2030
Perspectiva de Proceso			
OCP1.1 Para el año 2025 contar con cuatro macro asociaciones de cafetaleros y cacaoeros (norte, sur, este y oeste), buscando mayores volúmenes de oferta.	Numero de macro asociaciones de cafetaleros y cacaoeros establecidas en la Provincia.	4	2025
OCP1.5 Para el 2030 contar con el 85% de las vías asfaltadas, actualmente se cuenta con el 44% asfaltado.	Porcentaje de vías asfaltadas.	85%	2030
OCP2.1 Para el año 2023 crear el cinturón turístico de la región San Martín e impulsar y fortalecer la ruta del cacao dentro de la capital mundial del cacao aromático (Tocache).	Porcentaje de avance en la creación del cinturón turístico de la región San Martín. Porcentaje de avance en impulso de la ruta del cacao en la Provincia.	100% (en ambos casos)	2023
OCP2.2 Para el año 2030 la Provincia de Tocache contará con 2500 camas en capacidad hotelera.	Número de camas disponibles dentro del sector hotelero.	2500 camas	2030
OCP3.2 Para el año 2023 el 100% de los agricultores deberán revisar sus procesos para cumplir con los ECA.	Porcentaje de agricultores que culminaron revisión de procesos para cumplir con los ECA	100%	2023
OCP3.3 Para el 2025 el 100% de los agricultores deben cumplir con los ECA.	Porcentaje de agricultores cumplimiento ECA.	100%	2025
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP1.2 Para el año 2030 el 100% de los agricultores tendrán una productividad mayor al promedio de la provincia (929 kg/ha).	Porcentaje de agricultores con productividad sobre el promedio (929 kg/ha).	100%	2030
OCP3.1 Para el año 2021 capacitar al 100% de los agricultores en estándares de calidad de medio ambiente.	Porcentaje de agricultores capacitados en ECA.	100%	2021

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tocache

Conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú, permite evaluar a las regiones y clasificarlas según su competitividad regional obtenida, tal como lo indica el Instituto Peruano de Economía en su informe del Índice de Competitividad Regional – INCORE (2016).

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Tocache

A través del análisis competitivo de la Provincia de Tocache se identificarán los recursos o productos que tienen mayor desarrollo y gran capacidad para competir con éxito en los mercados internos; es decir, se podrá saber en qué sectores puede apoyarse la provincia para demostrar su competitividad y desarrollo exportador de la Región y así generar su desarrollo y el bienestar de sus habitantes.

Según Porter (2015), la competitividad de las empresas depende de los siguientes factores (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (c) sectores afines y auxiliares, y (d) condiciones de la demanda. La competitividad de una provincia o de la Región es medida según la medición o evaluación de varios aspectos.

Condiciones de los factores. El Valor Agregado Bruto de San Martín en el 2015 representó el 1,2%. Entre el 2008 y el 2015 registró un crecimiento de anual de 6.5%. En la estructura económica de la región, la agricultura representa un 25%. “La provincia de Tocache representa el 11.4% de la superficie total de la región de San Martín y su población representa el 8.5% de la misma” (BCRP, 2016, p. 2). El clima varía desde húmedo y templado frío en las partes altas de la cordillera, hasta húmedo y cálido en las partes bajas, hay excedentes de agua todo el año. La red hidrográfica de la provincia de Tocache forma parte de la cuenca alta del río Huallaga, cuya longitud es de 218 km. El territorio de Tocache posee más de 625 mil hectáreas, de las cuales el 51.4% representan zonas de protección ecológica. Las zonas con potencial para

actividades agropecuarias sólo representan el 14.8%, mientras que cerca del 1.94% están constituidas por zonas para producción forestal y otras actividades productivas. La accesibilidad es buena, ya que está localizado cerca de la carretera Fernando Belaunde Terry. La actividad económica predominante es la agricultura comercial. Las limitaciones más importantes para el uso de la tierra están más relacionadas a la fragmentación de la propiedad de la tierra y las fluctuaciones bruscas de los precios (IIAP, & PRODATU, 2006).

Condiciones de la demanda. Según la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2011), señaló que entre el año 2000 y el año 2009 el mercado orgánico se triplicó; pasó de US\$ 18 millones a US\$ 55 millones. Se espera que la tasa de crecimiento se recupere, conforme los consumidores recuperen su poder su poder compra y los países vayan superando la crisis económica del 2009. El principal mercado para los productos orgánicos es Estados Unidos con US\$ 24 millones (44.5%) y Europa con US\$ 23.5 millones. El ingreso al mercado europeo da como ventaja acceder a consumidores más comprometidos con el consumo orgánico, con un ingreso más alto y con una variedad cultural que permite encontrar diferentes nichos de mercado.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. Según CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM (2014), el 15% del total de la superficie agrícola son áreas no trabajadas y entre las principales razones destaca la falta de acceso al crédito 56%. La ejecución de programas de desarrollo alternativo y la incorporación de productores a las cooperativas de la zona, han generado beneficios económicos para los agricultores. El valor de las ventas del 2012 de las empresas promovidas por el Programa de Desarrollo alternativo es de US\$ 36 mil distribuidas en 6,926 asociados. La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo destaca, pues sus ventas representan el 38% del total. Esta cooperativa cuenta con 4,500 asociados y su ámbito de acción se encuentra en las zonas de Leoncio Prado,

Humalies, Pachitea, Tocache y Padre Abad. El Naranjillo es reconocida como una de las mejores a nivel de América Latina, cuenta con sellos orgánicos como el "comercio justo", "café practice" y tiene como objetivo lograr la certificación orgánica de los socios al 100%.

“El 99.92% de las empresas en la zona del Huallaga son MYPES” (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014, p. 52). En Tocache destaca El Grupo las Palmas del Espino, que invirtió US\$ 12 millones para instalar una planta de grasas en Tocache. “El grupo tiene 26 mil hectáreas de plantaciones de palma aceitera y 1,200 hectáreas de cacao” (BCRP, 2016, p. 2).

Sectores relacionados. La provincia de Tocache trabajaba en conjunto con organizaciones gubernamentales para el desarrollo alternativo de actividades económicas y el cuidado del medio ambiente. Según CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM (2014), DEVIDA participa activamente en la Zona del Huallaga mediante Programas de Desarrollo Alternativo y conservación del ambiente para la lucha contra las drogas. En el 2013, se desarrollaron el Plan de Impacto Rápido y el Proyecto Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible Tocache – Uchiza II, a los cuales se le asignaron S/ 57 millones para el desarrollo alternativo integral y sostenible en el ámbito de intervención directa de la Zona del Huallaga. En lo que respecta al desarrollo sostenible, la Jefatura del Parque Nacional Cordillera Azul viene trabajando en coordinación con el Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales en temas de gestión ambiental participativa en educación para la conservación involucrando a la UGEL Tocache. Esto ha permitido reducir impactos en el suelo y agua, contrarrestando la deforestación y la tala ilegal.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tocache

Según D'Alessio (2015), las compañías y el gobierno son vitales para alcanzar ventajas competitivas. Asimismo, los determinantes de la ventaja competitiva y su interrelación entre ellas son los siguientes: (a) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo y (d) condiciones de los factores.

El índice de competitividad regional definido por D'Alessio, & Del Carpio (2016), indica cinco pilares que dan un concepto de la capacidad que tiene determinada Región para administrar sus recursos y sus capacidades, con el objetivo de generar bienestar a los habitantes. Los pilares son los siguientes: (a) gobierno; (b) empresas; (c) economía; (d) infraestructura y (e) personas.

Gobierno. En el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019, plantea su visión hacia el bicentenario (2021) de la siguiente manera:

Tocache es una provincia segura y organizada con políticas de desarrollo humano que han propiciado la mejora en la salud y la educación. Tocache, es una Provincia con identidad propia. Progresa sosteniblemente, con alto nivel agropecuario y agroindustrial, es también destino turístico conectado eficientemente a los principales corredores económicos regionales y nacionales basados en la conservación de su biodiversidad y medio ambiente (Municipalidad de Tocache, s.f., p. 51).

Empresas. La Provincia de Tocache cuenta con un área excelente para la agricultura por la buena calidad de sus suelos, por sus extensos pastizales, por el clima propicio, la gran cantidad del recurso hídrico durante todo el año, así como el desarrollo de la ganadería a bajos costos. Las aguas que circulan uno de sus ríos importantes, el río Huallaga, pertenecen a la vertiente Atlántico (Municipalidad Provincial de Tocache, & PRODATU, 2008). Los competidores más importantes de la Provincia de Tocache en la principal actividad que desarrollan en la provincia,

que es el sector agrícola y principalmente del café y cacao, son: Provincia de Moyobamba, Provincia de Huallaga, Provincia de Mariscal Cáceres, entre otros.

Economía. El presupuesto de la Provincia de Tocache ascendió en el 2017 a 26 millones de soles, lo que representa un aproximado del 9% del presupuesto de la Región San Martín (MEF, 2016). Asimismo, el potencial de la provincia está enfocado en el sector agro comercial, principalmente cacao y café.

Infraestructura. La Provincia de Tocache tiene un 38% de vivienda sin alumbrado público, 84% de vivienda sin agua de red pública y 83% de vivienda sin red pública de desagüe que están muy por encima del promedio nacional (INEI, 2007).. En el sector transporte, cuenta con un aeropuerto que esta operado por CORPAC, y uno de sus productos que más destacan son la palma aceitera, el café y el cacao. El Grupo Palmas del Espino, invirtió US\$ 12 millones en una planta aceitera y operó una nueva planta de grasas especiales en Tocache, con el fin de dar mayor valor agregado a los productos derivados de la palma aceitera (BCRP Sucursal Iquitos, 2016). La Provincia de Tocache tiene la carretera marginal de la selva con una extensión de 458.9 km y es la principal de la zona del Huallaga ya que recorre Tarapoto, Juanjuí, Tocache, Pacayacu y Tingo María.

Personas. La Provincia de Tocache cuenta con 72,250 habitantes en el año 2015 según las proyecciones del INEI (2017a), la cual es principalmente agrícola con una PEA de 40%. (INEI, 2007). Tocache cuenta con un IDH por encima del promedio de la región del Alto Huallaga con una esperanza de vida de 71.13 años. Actualmente cuenta 39 instituciones educativas de nivel secundaria y con 46.08% de población con educación secundaria completa; asimismo el ingreso familiar per cápita asciende a S/ 701.00, siendo el más alto de la región del Alto Huallaga (CEPLAN, CODEHUALLAGA, Perú Progreso para Todos, & PCM, 2014).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Tocache

Los clúster más importantes que se han considerado para la Provincia de Tocache son los clúster del café, clúster del cacao y clúster del turismo, quienes serán los que participarán para generar mayores ingresos a la provincia con el desarrollo y progreso para la población de Tocache.

Clúster del café del norte. En el Perú existen tres clústeres del café: (a) clúster del café del norte, (b) clúster del café del centro y (c) clúster del café del sur. La provincia de Tocache pertenece al clúster del café del norte y está conformado por las regiones de Amazonas, Cajamarca y San Martín. Dicho clúster es el que está mejor ubicado dentro del ranking de priorización, ubicándose en el puesto 14, además de que el 58% de la producción nacional del café es producido por este clúster cafetalero del norte. Dentro de las magnitudes cuantitativas del clúster del norte, se tiene que está conformado por 96 empresas, divididas en 19 micro empresas, 22 pequeñas y 55 entre medianas y grandes, las cuales brindan trabajo a 1,760 personas y todas estas empresas que conforman la cadena de valor han facturado en conjunto 1,867 millones de dólares y con relación a las empresas que exportan café el monto de facturación ascendió a 764 millones de dólares (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

Clúster del cacao. En el negocio del cacao se identifican 3 clúster: (a) clúster de la zona norte, (b) clúster del centro y (c) clúster de la zona sur; siendo el de la zona norte el que más producción ha generado, concentrado el 58% de la producción nacional. Este clúster está compuesto por las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca, quienes concentran una producción de 47.8, 8.2% y 2%, respectivamente. Se debe resaltar que el 30% de la producción nacional de cacao se encuentran en las provincias de Tocache y Mariscal Cáceres (Región San Martín) y Bagua (Región Amazonas). Holanda y Bélgica son los países que más cacao han

comprado al Perú, adquiriendo el 25.8% y 17.5% respectivamente. Le siguen Alemania con un consumo de 12%, Italia con 9.8%, Estados Unidos (5,5%), Indonesia (5.2%) y España (4.9%) entre otros (Banco Mundial, 2016).

Clúster del turismo: Dicho clúster está compuesto por los principales atractivos turísticos en la Provincia de Tocache como la Catara Velo de Plata o también llamada Cascada Velo de Plata de 135 metros de caída de agua, Cascadas de Santa Cruz y la Catarata de San Juan de Ishanga. También se tiene los Petroglifos de Shunté, los Petroglifos de Montecristo, la Cueva de los tallos, en donde se puede encontrar caprichosas formas de estalactitas. Los eventos anuales como: el Aniversario de la Provincia de Tocache, la Fiesta Patronal Santo Domingo de Guzmán y el Festival del Plátano, también son celebraciones costumbristas que atraen al turista que visita Tocache. Con estos atractivos turísticos, se generarán la construcción y/o mejora de infraestructura como hoteles, hospedajes, agencias de turismo, restaurantes, transporte turístico, discotecas, comercio de artesanías, entre otros (Gobierno Regional de San Martín, 2017).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con el desarrollo de los clústeres de café, cacao y turismo la Provincia de Tocache puede tomar una posición importante dentro de la economía peruana, ya que se generarán mayores plazas de empleo, por lo que el primer aspecto estratégico que se debe tomar en consideración es la creación de vías de comunicación con el fin de minimizar los costos de traslado y hacer más competitiva sus operaciones.

Otro aspecto que debe tomarse en consideración es la implementación al 70% de redes de servicios básico, ya que es la base para el desarrollo de sus habitantes y las empresas. Un tercer aspecto es la comunicación, al aumentar los negocios y las actividades dentro de la provincia será necesario contar con un sistema de comunicación que permita el fluido de datos a altas

velocidades; si bien es cierto que llegó la fibra óptica este año es necesario ampliar las redes a las zonas más alejadas.

9.5. Conclusiones

Según el análisis del diamante de Porter identificamos que los siguientes aspectos favorecen la competitividad de la provincia:

- Tocache cuenta con condiciones naturales excelentes para la agricultura por la buena calidad de sus suelos, por el clima propicio y la gran cantidad del recurso hídrico durante todo el año.
- La actividad económica predominante es la agricultura comercial. La ejecución de programas de desarrollo alternativo y la incorporación de productores a las cooperativas generan beneficios económicos y les otorgan mayor poder de negociación; en consecuencia, Tocache cuenta con el ingreso familiar per cápita más alto en la región del Alto Huallaga, S/ 701.00.
- Sus paisajes naturales constituyen una oportunidad para el desarrollo del turismo, como la catarata Velo de Plata que es la más grande del continente y sus reservas naturales.
Entre los aspectos no favorables encontramos los siguientes:
- En lo que respecta a la agricultura las limitaciones más importantes para el uso de la tierra son: (a) fragmentación de las tierras, (b) fluctuaciones de los precios y (c) falta de acceso a los créditos.
- La falta de infraestructura disminuye la competitividad de los productos ya que sus costos de traslado son más altos al no tener punto de interconexión entre las áreas de producción con las ciudades intermediarias y los centros de acopio.

- La falta de infraestructura dificulta el desarrollo del sector turismo, dado que limita el acceso de las personas al no poderle brindar a los turistas las condiciones satisfactorias de seguridad y confort.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

“Un plan estratégico integral ayudará al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si estos fueran requeridos” (D’Alessio, 2015, p.430). El plan estratégico integral para la Provincia de Tocache agrupa detalladamente todos los elementos a tener en cuenta para su desarrollo, con el fin de facilitar el seguimiento de su implementación mediante los planes operacionales (ver Tabla 40).

10.2. Conclusiones Finales

De lo expuesto en la presente tesis, se concluye lo siguiente:

La visión, misión, estrategias, objetivos de largo y corto plazo son el eje fundamental para llevar a cabo la implementación de los proyectos mostrados en la presente tesis y que llevarán a la Provincia de Tocache a ser en el 2030 la provincia modelo en gestión de productos diferenciados, teniendo una industria sostenible y elevando la calidad de vida de sus habitantes.

Del análisis externo efectuado se ha identificado que la provincia está sacando provecho de las oportunidades que se le presenta ya que obtuvo un valor de 2.15 en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, pero este valor podría ser mejorado debido a que actualmente existe un déficit de oferta en los mercados del café y cacao, mercados en los que participa la Provincia y que podría sacar mayor ventaja debido a la productividad de sus tierras y adicional a esto, en el cacao, es reconocida internacionalmente por su calidad aromática. Adicional a esto el gusto por productos orgánicos viene creciendo y la provincia debe aprovecharse de esto ya que cuenta con una buena producción de cacao orgánico y debe buscar apalancarse de la buena imagen que tiene Perú en este sector ya que es líder mundial en la exportación de café y banano orgánico.

El resultado del análisis interno determina los 3 principales actores en la cadena de valor del cacao: (a) grandes empresas agrícolas, (b) cooperativas y (c) procesador/exportador y acopiador-bróker-comerciantes. Asimismo, se debe fomentar el fortalecimiento del modelo de cooperativas ya que se crea una mayor confianza y compromiso entre los productores a largo plazo; con lo cual se genera lo siguiente: (a) intercambio de experiencia, (b) acuerdo colectivo de precios y (c) acceso al drawback para promover las exportaciones del cacao. Así mismo, se ha identificado un potencial utilizando el origen Tocache como una marca aprovechando el reconocimiento que recibió en el salón del chocolate y que la provincia es denominada la Capital Mundial del Cacao Aromático.

Los paisajes naturales y las reservas naturales de Tocache constituyen un potencial turístico que no está siendo aprovechado en pos del beneficio económico y desarrollo de la provincia. La zona alberga una gran variedad de caídas de agua, reservas de agua y gran biodiversidad. El potencial turístico se maximiza con este tipo de paisajes, pues permite la posibilidad de desarrollar productos como ecoturismo, turismo vivencial y turismo de negocios. El desarrollo de la infraestructura, servicios, acuerdos comerciales y programas de educación para la formación del personal; serán básicos para dar soporte a los requerimientos del sector y maximizar sus resultados.

El desarrollo en infraestructura vial es fundamental para el crecimiento de la provincia ya que soporte las operaciones del sector agrario y turístico, al tener buenas vías los costos de transporte y mantenimiento de unidades bajan. Directamente esta mejora no genera ingresos para la provincia, pero sin su desarrollo el crecimiento en las ventas de los productos agrícolas podría verse afectado por un tema de costos y las iniciativas turísticas como “La ruta del Cacao” dentro de la provincia y “El cinturón turístico de la Región San Martín” podrían no llegar a ser una

realidad, deteniendo el desarrollo de la provincia e impidiendo la creación de diversos puestos de trabajo.

Para alcanzar lo planteado en los objetivos de largo plazo se definieron estrategias considerando el desarrollo de la agricultura, a través del impulso de productos diferenciados, y el impulso del sector turístico el cual no está siendo explotado de acuerdo con el potencial que tiene. Estas estrategias se plantearon luego de analizar el entorno interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la provincia y finalmente después de efectuar el análisis estratégico se retuvieron ocho y seis quedaron como estrategias de contingencia.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación, se presentan las principales recomendaciones identificadas a partir del análisis realizado:

- Entregar una copia del Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tocache a las autoridades del Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Tocache, a fin de iniciar su implementación.
- Comprometer a los altos funcionarios provinciales y regionales para que adopten un liderazgo transformacional. El compromiso de los líderes para alcanzar la visión planteada es fundamental ya que a través de ellos el mensaje llegara de una manera más clara a la población.
- Para financiar los proyectos de la provincia se deberá sacar provecho de los convenios con el gobierno central a través de instituciones como DEVIDA, Ministerio de Comercio y Turismo o el MINAGRI.

- Asociarse con las provincias vecinas con el fin de generar una oferta turística más atractiva para los visitantes.
- Implementar capacitaciones de buenas prácticas para la agricultura, turismo, marketing y ventas.
- Iniciar con los proyectos de infraestructura, tales como carreteras, servicios de agua y desagüe. A través de convenios con los productores locales o con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones con el fin de conectar las áreas de producción con los centros de acopio, buscando optimizar costos de transporte.
- Promover prioritariamente los productos orgánicos como alternativa de inmediato desarrollo de los agricultores de la zona.
- Monitorear la minería informal, pues a pesar de ser pequeña con respecto a la agricultura, sus operaciones representan un riesgo para el medio ambiente.

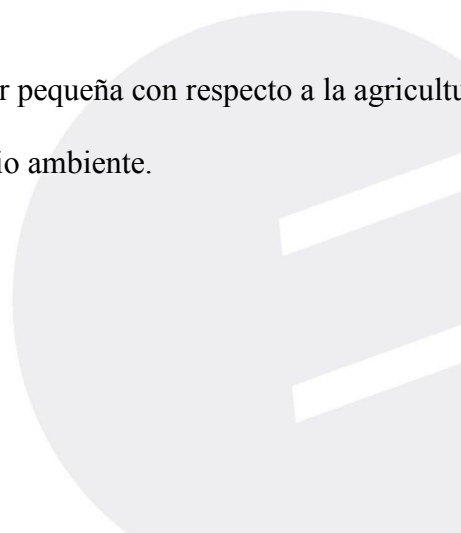
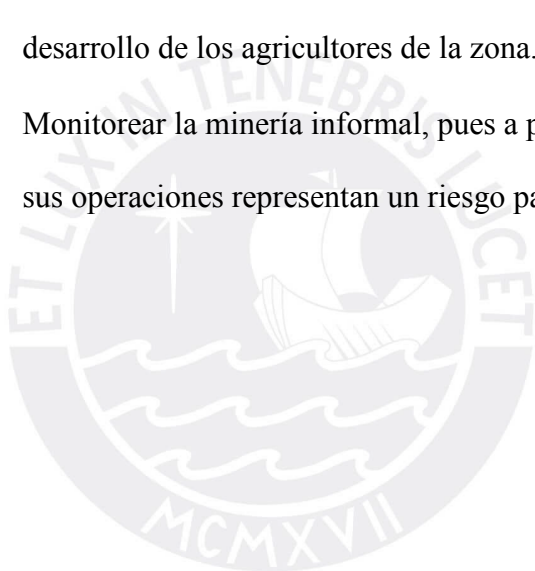


Tabla 40

Plan Estratégico Integral Provincia de Tocache

Misión		Visión				Principios Cardinales	Valores
		Para el año 2030, Tocache será la provincia modelo en gestión de cultivos diferenciados, teniendo una industria amigable con el medio ambiente y elevando la calidad de vida de sus habitantes.	Para el año 2030 los cultivos de cacao y café alcanzarán USD 80 millones y USD 60 millones respectivamente. El año 2016 se cerró con ventas aproximadas de USD 40 millones en cacao y USD 28 millones en café.	Para el año 2030 recibir 360 mil turistas al año. Actualmente no se cuenta con estadísticas de la zona, pero la Región San Martín en el año 2016 recibió 1.2 millones de turistas aproximadamente.	Para el 2030 las empresas deberán cumplir al 100% los ECA, dados por el MINAM. Actualmente no se cuenta con información.		
Mejorar la calidad de vida de la población; otorgándole mayores oportunidades de desarrollo dentro de una provincia pacífica, amigable con el medio ambiente y atractiva para la inversión.	Intereses Organizacionales 1 Desarrollo de infraestructura 2 Desarrollo de la educación 3 Mejora del estándar de calidad de vida 4 Cuidado del medioambiente 5 Promover el turismo 6 Promover el comercio justo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas	1. Honestidad 2. Compromiso 3. Innovación 4. Integridad 5. Respeto a las personas 6. Respeto por el medio ambiente
	FO1	X	X		X		
	FO2	X		X	X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P3): Promover la ley de innovación y desarrollo. (P4): Tolerancia cero contra la corrupción a todo nivel en las instituciones gubernamentales. (P5): Actuar con respeto y con responsabilidad social. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
	FO3	X	X		X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P4): Tolerancia cero contra la corrupción a todo nivel en las instituciones gubernamentales. (P5): Actuar con respeto y con responsabilidad social.	
	FO4		X		X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P5): Actuar con respeto y con responsabilidad social. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
	FA1	X		X	X	(P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P3): Promover la ley de innovación y desarrollo. (P5): Actuar con respeto y con responsabilidad social. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
	DO2	X		X	X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P3): Promover la ley de innovación y desarrollo. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
	DO3	X	X		X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
	DA3	X	X		X	(P1): Canales de comunicación bidireccionales y que promuevan la comunicación transparente y sencilla. (P2): Mantener actualizada a todos los stakeholders (población, agricultores, empresas privadas nacionales e internacionales) de los avances de los proyectos de la Municipalidad Provincial de Tocache, con el fin de formar identidad y compromiso. (P4): Tolerancia cero contra la corrupción a todo nivel en las instituciones gubernamentales. (P5): Actuar con respeto y con responsabilidad social. (P6): Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente.	
Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.1 Para el año 2025 contar con cuatro macro asociaciones de cafetaleros y cacaoeros (norte, sur, este y oeste), buscando mayores volúmenes de oferta.	OCP2.1 Para el año 2023 crear el cinturón turístico de la región San Martín e impulsar y fortalecer la ruta del cacao dentro de la capital mundial del cacao aromático (Tocache).	OCP3.1 Para el año 2021 capacitar al 100% de los agricultores en estándares de calidad de medio ambiente.	OCP4.1 Para el año 2025 incrementar el valor bruto per cápita a S/7,716.69. La línea base es S/5,839 al 2014.	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Código de Ética Neutralidad Transparencia Discreción: Ejercicio Adecuado del Cargo Uso Adecuado de los Bienes del Estado Responsabilidad	
	OCP1.2 Para el año 2030 el 100% de los agricultores tendrán una productividad mayor al promedio de la provincia (929 kg/ha).	OCP2.2 Para el año 2030 la Provincia de Tocache contará con 2500 camas en capacidad hotelera.	OCP3.2 Para el año 2023 el 100% de los agricultores deberán revisar sus procesos para cumplir con los ECA.	OCP4.2 Para el año 2030 la tasa de empleo será 99%. La línea base al 2014 está en 97.35%.			
	OCP1.3 A partir del 2018 la marca Tocache se mantendrá entre los 3 primeros lugares en el Salón del Chocolate de París y en la feria World of Coffee.	OCP2.3 Para el año 2026 alcanzar los 150,000 visitantes dentro de la provincia.	OCP3.3 Para el 2025 el 100% de los agricultores deben cumplir con los ECA.	OCP4.3 Pasar del 16% al 70% en acceso a servicios básicos como agua y desagüe.			
	OCP1.4 Para el año 2030 se tendrá contrato directo con los 3 de los 10 productores de chocolate diferenciado más grandes del mundo y 2 de los 10 productores de café diferenciado más grandes del mundo.						
	OCP1.5 Para el 2030 contar con el 85% de las vías asfaltadas, actualmente se cuenta con el 44% asfaltado.						
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 666), por F. A. D'Alesio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

10.4. Futuro de la Provincia de Tocache

Se espera que luego de implementar el presente plan estratégico la Provincia de Tocache sea un ejemplo en gestión de cultivos diferenciados, contando con una industria amigable con el medio ambiente y buscando siempre elevar la calidad de vida de sus habitantes. El desarrollo económico de la Provincia está basado en la explotación de su mayor fortaleza: la agricultura; haciendo énfasis en el cacao y el café diferenciados. Se espera que estos cultivos estrellas de la provincia sean reconocidos mundialmente lo que ayudará a impulsar el sector turístico, al inicio los turistas serian empresarios interesados en generar negocio y visitaran “La Ruta del Cacao” y se aprovechara para promocionar “El Corredor Turístico de la Región San Martín”, iniciativa generada por la provincia, pero hecha realidad en asociación con los demás integrantes de la Región. Es importante recalcar que el cuidado del medio ambiente dentro de la provincia será un punto fundamental que ayudará a la diferenciación de los productos ya que cumpliendo con los estándares de calidad ambiental se contarán con mayores hectáreas para cosechar productos orgánicos.

Tocache contará con una red vial asfaltada que le permitirá trasladar sus productos sin mayor sobre costos por manipuleos en diversos trasbordos ya que se implementaran programas en conjunto entre el Estado, los productos y el gobierno provincial y regional con el fin de que el avance del desarrollo agrario y turístico vaya a la par con el desarrollo vial para bienestar de los pobladores y visitantes. Con el bienestar económico se espera que el IDH vaya aumentando ya que se abrirán nuevos puestos de trabajo para mano de obra especializada como para la no especializada. Adicional a esto la provincia contará con mayor recaudación de impuestos lo que le permitirá invertir en educación y en la instalación de servicios básicos.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2012). *Ventajas territoriales: Un extenso territorio productivo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2013). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-%C3%B3ptica>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada, Ernst & Young, & Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/\\$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada, Ernst & Young, & Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Alarcón, W., Bustamante, R., Meléndez, K., & Sakaguchi, S. (2013). *Plan estratégico del café* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8707>
- Arenas, V., Montezuma, M., Sánchez, C., & Segovia, M. (2016). *Plan estratégico del sector agro exportador del Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9085>

- Ayala, G. E., Bernabé, P. E., Montoya, A. M., & Pinedo, G. J. (2016). *Planeamiento estratégico del café en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7523>
- Baja confianza en las instituciones peruanas afecta el ejercicio de su autoridad. (2016, 10 marzo). *Instituto de Estudios Peruanos*. Recuperado de <http://iep.org.pe/noticias/baja-confianza-en-las-instituciones-peruanas-afecta-el-ejercicio-de-su-autoridad/>
- Balanza comercial cerró el 2016 con superávit de US\$1.730 mlls. (2017, 2 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/balanza-comercial-cerro-2016-superavit-us-1-730-mlls-233718>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008). *Informe económico- social, Región San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de inflación – Marzo 2017*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportede-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos. (2016). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>
- Banco de la República - Colombia. (s.f.). *Tecnología e innovación: impacto en la competitividad*. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/69886>
- Banco Mundial. (2016). *Análisis integral de logística en Perú parte 2a: Resultados por productos: cacao*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf

Banco Mundial. (2017). *INB per Cápita – método Atlas (US\$ a precios actuales)*.

Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>

Bazán, D. (2015). *Plan integral de gestión ambiental de residuos sólidos de la Provincia de Tocache 2016 – 2025*. Recuperado de

<http://siar.minam.gob.pe/sialtocache/download/file/fid/50924>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2011). *Australia, líder en producción orgánica*.

Recuperado de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/produccion-organica-australia>

Bouroncle, C., Imbach, P., Läderach, P., Rodríguez, B., Medellín, C., Fung, E., Martínez-

Rodríguez, M.R., & Donatti, C.I. (2015). *La agricultura de Costa Rica y el cambio climático: ¿dónde están las prioridades para la adaptación?*. Copenhague, Dinamarca: CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS).

Recuperado de <https://www.conservation.org/publications/Documents/La-Agriculture-de-Costa-Rica-y-el-Cambio-Climatico.pdf>

Camacho, N., Córdova, N., Reyes, J., & Díaz, R. (2016). *Plan estratégico para la agroindustria* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7722>

Carrillo, C., Pacora, A., Risco, R., & Zerpa, R. (2012). *Plan estratégico para el camarón de río* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4595>

Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres, & Instituto Nacional de Defensa Civil. (2014). *Plan nacional de gestión del riesgo de desastres*

2014 – 2021. Recuperado de

<http://www.indeci.gob.pe/objetos/microsite/OQ==/NjQ=/fil20140605171327.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el*

2021. Recuperado de

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

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Comisión Multisectorial para la Pacificación y

Desarrollo Económico Social de la zona del Huallaga, Perú Progreso para Todos, &

Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Plan de desarrollo territorial para la zona*

del Huallaga al 2021. Recuperado de [http://codehuallaga.pcm.gob.pe/wp-](http://codehuallaga.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/plan_huallaga.pdf)

[content/uploads/2015/01/plan_huallaga.pdf](http://codehuallaga.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/plan_huallaga.pdf)

Club del Chocolate. (s.f.). *Los productores de cacao, los consumidores de chocolate*.

Recuperado de <http://www.clubdelchocolate.com/84-los-productores-de-cacao-los-consumidores-de-chocolate.html>

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (s.f.). *Narcotráfico, conflicto armado interno y corrupción. Informe final* (pp. 739-773). Recuperado de

<http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA->

[Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20\(continuacion\)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.23.%20NARCOTRAFICO.](http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20(continuacion)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.23.%20NARCOTRAFICO.pdf)

[pdf](http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/TOMO%20V/SECCION%20TERCERA-Los%20Escenarios%20de%20la%20violencia%20(continuacion)/2.%20HISTORIAS%20REPRESENTATIVAS%20DE%20LA%20VIOLENCIA/2.23.%20NARCOTRAFICO.pdf)

pdf

Comentarios encontrados por nueva ley de aduanas. (2008, 28 de junio). *El Comercio*.

Recuperado de [http://elcomercio.pe/ediciononline/html/2008-06-28/comentarios-](http://elcomercio.pe/ediciononline/html/2008-06-28/comentarios-encontrados-nueva-ley-aduanas.html)

[encontrados-nueva-ley-aduanas.html](http://elcomercio.pe/ediciononline/html/2008-06-28/comentarios-encontrados-nueva-ley-aduanas.html)

- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/Memoria-2014.pdf>
- Consejo Municipal de Tocahe. (2017). *Reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Tocache*. Recuperado de <http://munitocache.gob.pe/wp-content/uploads/Reglamento-de-Organizaci%C3%B3n-y-Funciones-2016.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Contenido de cadmio en el cacao: preocupación mundial. (2016, 24 de noviembre). *Revista Digital Naturaleza interior*. Recuperado de <http://www.naturalezainterior.org.pe/index.php/mundo-forestal/item/527-contenido-de-cadmio-en-el-cacao-preocupacion-mundial>
- ¿Cuánto avanzó el Perú respecto a la protección del medio ambiente? (2014, 8 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/cuanto-avanzo-el-peru-respecto-a-la-proteccion-del-medio-ambiente-noticia-668175>
- Cuatro razones por la que China golpeará la economía peruana. (2015, 15 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cuatro-razones-que-china-golpeará-economia-peruana-2140908>
- D'Alessio, F., & Del Carpio, L. (2016). *Resultados índice de competitividad regional del Perú 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.)*. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

- Daly, J., & Navas, O. (2015). *Corrupción en el Perú: Visión del ejecutivo peruano*. CENTUM Católica. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/working_paper_series/CERES_WP2015-07-0007.pdf
- Del Carpio, L. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. CENTRUM Católica. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Dirección Regional de Agricultura de la Región de San Martín. (2017). *Boletín agrario anual 2017*. Recuperado de <http://www.dramsa.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%ANUAL%202016.pdf>
- En Perú. (s.f.). *Tocache*. Recuperado de <http://www.enperu.org/san-martin/tocache>
- Escuela de Español Amauta. (2017). *Información general*. Cusco, Perú: Amauta spanish school. Recuperado de <http://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/history.asp>
- Espinoza, F., Girano, L., Guillen, P., & Senosain, H. (2017). *Planeamiento estratégico de la macro región II* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9096>
- Galindo, L. M., Alatorre, J. E., & Reyes, O. (2015). Adaptación al cambio climático a través de la elección de cultivos en Perú. *Trimestre Económico*, 82(3), num. 3327, 489-519.
- García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07
- Gobierno Regional de San Martín (2017). *Turismo en San Martín*. Recuperado de <http://www.turismosanmartin.gob.pe/prov-de-tocache.php>
- Gobierno Regional de San Martín. (s.f.). *Plan estratégico regional de turismo de San Martín 2008 - 2013*. Recuperado de

<http://www.turismosanmartin.gob.pe/perubiodiverso/estudios-diversos/PERTUR-2008-2013.pdf>

Gonzales, Ch., Silva, N., Gálvez, J., & Mercado, C. (2013). *Plan estratégico del cacao* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8719>

Gutiérrez, E., Arauz, L. F., & Shackelford, A. (2016). Costa Rica camina hacia un modelo agrícola de desarrollo sostenible. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2016/03/28/planeta_futuro/1459170540_908178.html

Hollmann, I. (2012). *Sustitutos de cacao*. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/21500-sustitutos-cacao->

IFOAM Organics International. (2016). *Growth continues: 43.7 million hectares of organic agricultural land worldwide*. Recuperado de <https://www.ifoam.bio/en/news/2016/02/10/growth-continues-437-million-hectares-organic-agricultural-land-worldwide>

Infocafe. (s.f.). *Principales productores de café en el mundo*. Recuperado de <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2015). *IIAP firma convenio de cooperación con municipalidad provincial de Tocache*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/wfr_DetalleNoticia.aspx?id=nxLKn5ZSN8FzX4HTdXqjqQ==

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Municipalidad Provincial de Tocache, & Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache - Uchiza. (2006). *Zonificación ecológica y económica*. Recuperado de <http://siar.regionosanmartin.gob.pe/documentos/zonificacion-ecologica-economica-tocache>

- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, & Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache - Uchiza. (2006). *Evaluación del potencial turístico – Informe final*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/zee-tocache/documentos/14_Turismo_2006.pdf
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2010). *Informe anual 2009: La contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales en Perú*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1739e/B1739e.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú: anuario de estadísticas ambientales 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento, provincia y distrito, 2012-2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../snmartin_22_3.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, EEA, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Perú: Síntesis estadística 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Censo 2007*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Evolución de las exportaciones e importaciones* (INEI Informe Técnico No 2). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Producción nacional* (INEI Informe Técnico No 2). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf
- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (s.f.). *PNIA en biotecnología (animal y vegetal)*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/biotecnologia>
- International Team Consulting. (2016). *Oportunidades de negocio en Australia: Sector agroindustria y alimentos*. Recuperado de <http://www.int-team.com/oportunidades-de-negocio-en-australia-sector-agroindustria-y-alimentos/>
- La tecnología agraria del Perú es del primer mundo. (2016, 8 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-la-tecnologia-agraria-del-peru-es-del-primer-mundo-40761.aspx>
- Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Ministerio del Ambiente del Perú (2005).

- Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015).
- Medina, S. (2013). Comercio justo: una perspectiva general. *Comercio Exterior*, 63(1), 5-6.
- Méndez, E. (2015). El comercio internacional de productos orgánicos: Retos y desafíos. *Yachana*, 4, 27-36.
- Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2015, 16 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en 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 Agricultura y Riego del Perú. (2017). *Situación actual del café en el país*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>
- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, & Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2009). *Perú, un campo fértil para sus inversiones*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/organizaciones/dgca/productos-organicos.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan estratégico nacional de turismo (PENTUR) 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Medición económica del turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Formulación del presupuesto del sector público para el año fiscal 2012*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2012/Anexos/Anexo7.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Distribución del gasto del presupuesto del sector público por Gobiernos Locales y genéricas del gasto*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/anexo7_ley30518.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Proyecto de ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_7.PDF
- Ministerio de Educación. (2016). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/planea/mision-vision.php>
- Ministerio de Salud. (2005). *Índice de desarrollo humano a nivel distrital por departamento*. Recuperado de http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1344_PNUD-IDH2005-2.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *San Martín: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/San-Martin.pdf

- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016). *Red vial existente del sistema nacional de carreteras, según departamento: 2010-2016*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Memoria descriptiva del mapa de vulnerabilidad física del Perú*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/memoria-descriptiva-mapa-vulnerabilidad-fisica-peru-herramienta>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Áreas naturales protegidas del Perú (2011-2015)*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/areas-naturales-protegidas-peru-2011-2015>
- Municipalidad de Tocache (s.f.). *Plan estratégico institucional 2016 – 2019*. Recuperado de <http://munitocache.gob.pe/wp-content/uploads/Plan-Estrategico-Institucional.pdf>
- Municipalidad Provincial de Tocache. (2015a). *Nuestra ciudad, demografía*. Recuperado de <http://munitocache.gob.pe/demografía/>
- Municipalidad Provincial de Tocache. (2015b). *Manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://munitocache.gob.pe/wp-content/uploads/Manual-de-Organizacion-y-Funciones-2016.pdf>
- Municipalidad Provincial de Tocache, & Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache - Uchiza. (2008). *Plan de ordenamiento territorial*. Recuperado de <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/documentos/plan-ordenamiento-territorial-tocache>
- Ordenanza Regional N° 014-2011-GRSM/CR. Aprueban denominar a la provincia de Tocache, departamento de San Martín, como “Capital Mundial del Cacao Aromático”. Gobierno Regional de San Martín (2012).
- Organización Internacional del Cacao. (2017). *Cocoa rarket review- Setiembre 2017*. Recuperado de <https://www.icco.org/statistics/monthly-review-of-the-market.html>

- Organización Internacional del Café. (2017a). *Coffee market report - Setiembre 2017*.
Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0917-e.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2017b). *Informe del mercado del café 2017*.
Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0817-c.pdf>
- Organización Internacional del Cacao. (2016). *Cocoa market review – Setiembre 2016*.
Recuperado de <https://www.icco.org/statistics/monthly-review-of-the-market.html>
- Organización Mundial del Comercio Justo. (2016). *WFTO-LA – World fair trade Latin America*. Recuperado de <http://wfto-la.org/wfto-la/quienes-somos/>
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *Panorama del turismo internacional*.
Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Política regulatoria en el Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Poli%CC%81tica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf>
- Perú se ubica en puesto 67 en Ránking de Competitividad WEF. (2016, 27 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ubica-puesto-67-ranking-competitividad-wef-225951>
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Promotora del comercio exterior de Costa Rica. (2011). *El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta costarricense*.
Recuperado de https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/el_mercado_de_productos_organicos_0.pdf
- Provincia de Tocache. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://www.iperu.org/provincia-de-tocache>

- Ramos, E. (2016). *Peligra exportación de cacao peruano a Europa si no se reducen índices de cadmio en cultivos*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/peligra-exportacion-de-cacao-peruano-a-11481>
- Rodríguez, S. (2012, 22 de noviembre). Solo el 11% de peruanos recicla la basura. *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-solo-11-peruanos-recicla-basura-9738?ref=ecr>
- Rodríguez, A., & Fernández, A. (2015). *Productividad agrícola de Costa Rica creció 78% en últimas dos décadas*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/productividad_agricola-sector_agricola-exportaciones-costa_rica_0_830316996.html
- Romainville, M. (2015). ¿Cómo impacta en los peruanos el alza del dólar? Entérate aquí. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/que-manera-impacta-peruanos-alza-dolar-noticia-1835818>
- San Martín fue la región de la selva con mayor número de turistas en 2016. (2017, 24 de abril). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-san-martin-fue-region-de-selva-mayornumero-turistas-2016-664207.aspx>
- Scott, G. (2016). Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1), 1-19.
- Scott, G., Donovan, J., & Higuchi, A. (2016). Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Perú: An exploratory assessment. *Custos e @gronegocio*, 11(4), 324-357.
- Scott, G. (2013). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 67-79.

- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (2016). *Perú ocupa primer lugar en desempeño de la gestión de áreas naturales protegidas en ranking de 12 países latinoamericanos*. Recuperado de <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=2430>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2016). *WEF publica informe global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf
- Soto, J. (2013, 13 de octubre). El Perú no puede sostenerse su desarrollo en la explotación de minerales. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/13-10-2013/el-peru-no-puede-sostener-desarrollo-en-explotacion-de-minerales>
- Stegmann, J. (2017). Estas son las alternativas al dañino aceite de palma. *ABC*. Recuperado de: http://www.abc.es/sociedad/abci-estas-alternativas-danino-aceite-palma-201704052218_noticia.html
- Stöckli, G. (2014). Narcotráfico en el Perú: ¿Lucha contextualizada o contexto en lucha? *La Colmena*, num. 7, 8-17.
- Telefónica. (2015). *Internet de alta velocidad llegó a Moyobamba y Rioja*. Recuperado de <http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2015/05022015.shtml>
- Tocache logra exportar directamente primeros contenedores de cacao a Europa. (2016, 7 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/tocache-logra-exportar-directamente-primeros-contenedores-cacao-europa-2164929>
- Tocache, primer lugar en productividad de cacao en el mundo. (2012, 15 de julio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/tocache-primer-lugar-productividad-cacao-mundo-37111>
- United Cacao. (2015). *Mercado mundial del cacao*. Recuperado de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>

Villavicencio, J. (2016). *Contenido de cadmio en el cacao: preocupación mundial*.

Recuperado de <http://www.naturalezainterior.org.pe/index.php/mundo-forestal/item/527-contenido-de-cadmio-en-el-cacao-preocupacion-mundial>

Zudaire, M. (2010). *Alternativas al café*. Recuperado de

http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/alimentacion_alternativa/2010/01/07/190260.php

