

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Lamas

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Heber Ichpas Adauto

Diego Regalado Gutiérrez

Lina Cuéllar Vanegas

Sandro Sánchez Andrés

Profesor: Ricardo Pino

Surco, octubre 2017

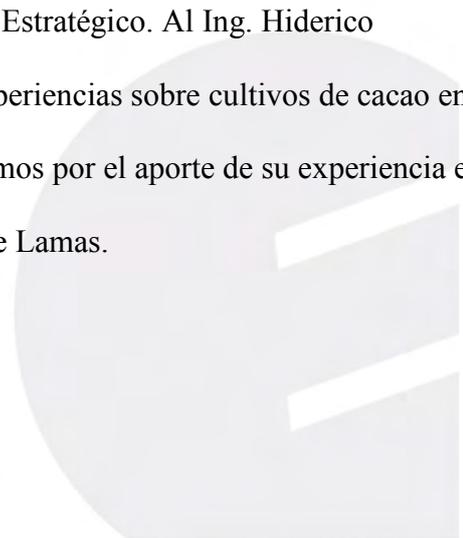
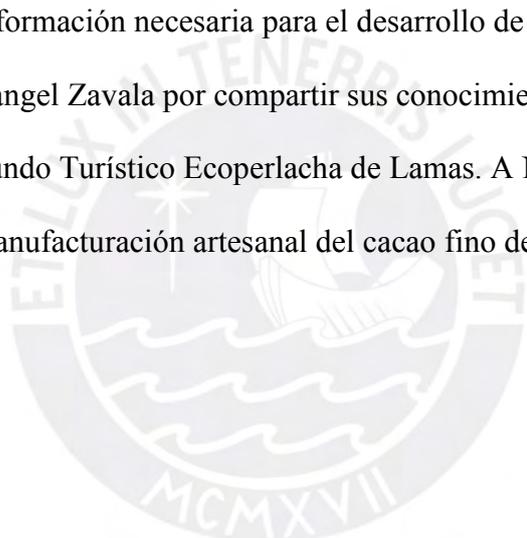
Agradecimientos

A Dios por darnos la fe en nosotros mismos, la valentía y perseverancia que se requiere para afrontar un reto tan grande.

A nuestro asesor Ricardo Pino, por su asesoría y por siempre impulsarnos a pensar en grande y a soñar con un mejor futuro para el país.

A los docentes de CENTRUM Católica que con sus enseñanzas y experiencia sembraron conocimientos y herramientas para el desarrollo de nuestras carreras profesionales como gerentes, siempre inculcándonos las formas y practicas adecuadas para ser mejores profesionales y mejores personas.

A la Municipalidad Provincial de Lamas por habernos abierto sus puertas y brindado la información necesaria para el desarrollo de este Plan Estratégico. Al Ing. Hiderico Bocangel Zavala por compartir sus conocimientos y experiencias sobre cultivos de cacao en el Fundo Turístico Ecoperlacha de Lamas. A Neydi Ramos por el aporte de su experiencia en la manufacturación artesanal del cacao fino de aroma de Lamas.



Dedicatorias

A mis padres y hermanas, que aun estando lejos son el motor e impulso para lograr siempre mis objetivos. A mis amigos, por su incondicional apoyo para lograr este gran reto.

Lina Cuéllar.

A Dios por permitirme cumplir con esta meta. A mis padres Marcelino y Marina quienes son mi principal razón de ser y motivación en la vida.

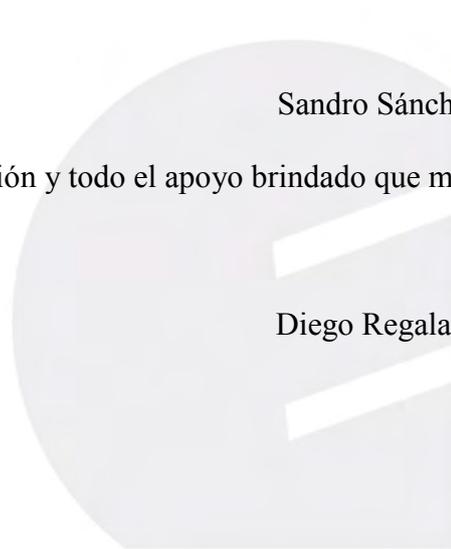
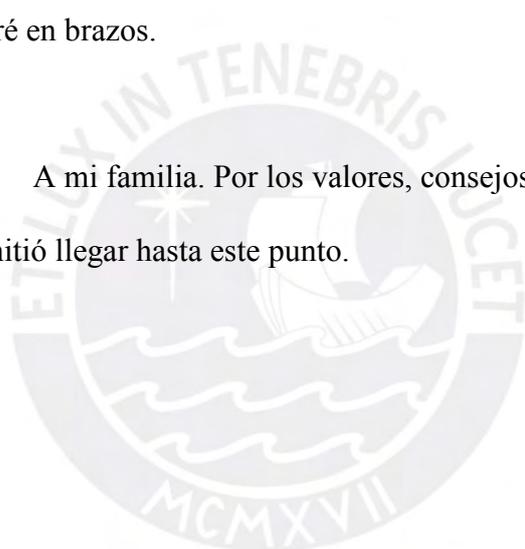
Heber Ichpas.

A mi madre por ser pilar fundamental en todo lo que soy y por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. A mi amada esposa, por su apoyo y ánimo que me motiva a alcanzar metas tanto profesionales como personales; y a mi hija a quien pronto tendré en brazos.

Sandro Sánchez.

A mi familia. Por los valores, consejos, motivación y todo el apoyo brindado que me permitió llegar hasta este punto.

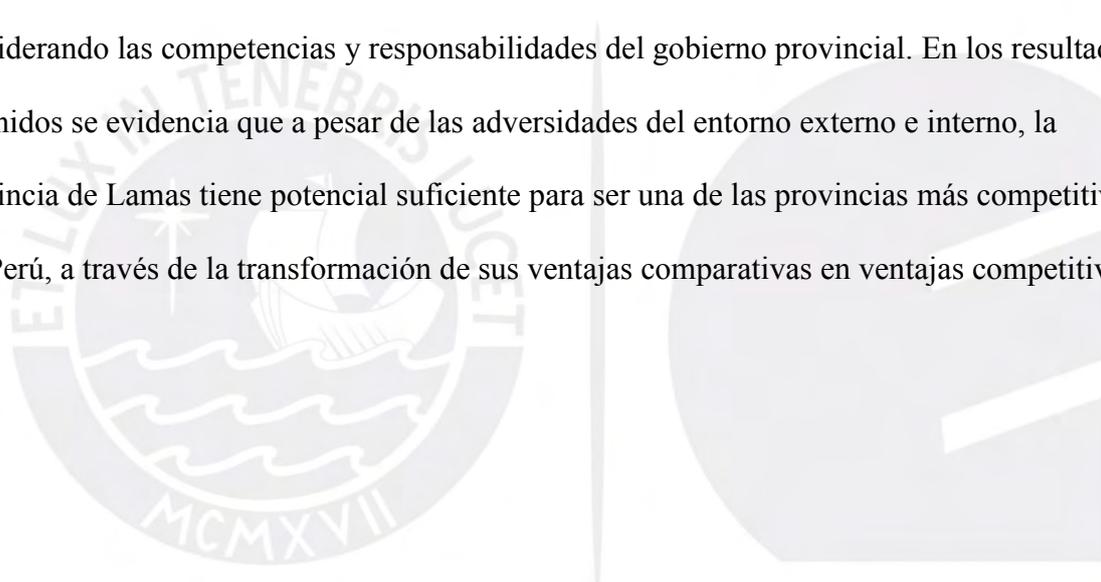
Diego Regalado.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico para la provincia de Lamas con una visión hacia el año 2030, donde se presentan las estrategias y objetivos necesarios para incrementar su nivel de competitividad, dando valor al recurso humano, y tomando como pilares de su desarrollo a la educación, la salud y la reformulación de sus principales actividades económicas para incrementar su capacidad de generación de riqueza mediante su actuación sobre toda la cadena productiva.

La implementación de las estrategias propuestas busca el desarrollo de la provincia con la finalidad de transformarla en un referente en producción, transformación y exportación de cacao fino de aroma y el turismo rural comunitario. Estas estrategias se formularon considerando las competencias y responsabilidades del gobierno provincial. En los resultados obtenidos se evidencia que a pesar de las adversidades del entorno externo e interno, la provincia de Lamas tiene potencial suficiente para ser una de las provincias más competitivas del Perú, a través de la transformación de sus ventajas comparativas en ventajas competitivas.



Abstract

The present study aims to develop a strategic plan for the province of Lamas with a vision board for 2030, which presents the strategies and objectives needed to increase its level of competitiveness, giving value to the human resource, and taking the education, health and main economic activities reformulation as pillars of development for increase the ability to generate benefits through taking action on the entire productive chain.

The implementation of the proposed strategies looking for the development of the province in order to become a reference in production, manufacturing and export of fine aroma cocoa and community rural tourism. These strategies were formulated considering the competencies and responsibilities of the provincial government. The results show that despite the external and internal environment adversity, the province of Lamas has sufficient potential to be one of the most competitive provinces of Peru, through the change from the comparative advantages to competitive advantages.

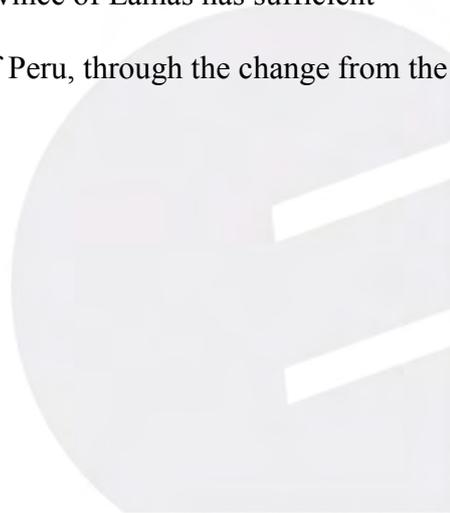
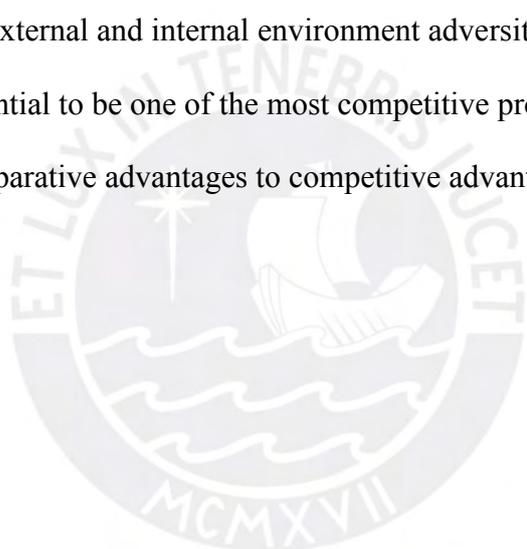


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Lamas.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Visión	7
2.2. Misión	7
2.3. Valores	7
2.4. Código de Ética	8
2.5. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	9
3.1.2. Potencial Nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Lamas.....	23
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Lamas.....	31

3.3. Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	51
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	57
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	63
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	69
3.5. La provincia de Lamas y sus Competidores	71
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	71
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	71
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	72
3.5.4. Amenaza de los entrantes	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	76
3.6. La Provincia de Lamas y sus Referentes.....	81
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	87
3.8. Conclusiones	87
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	91
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	91
4.1.1. Administración y gerencia (A)	91
4.1.2. Marketing y ventas (M)	95
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	103
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	114
4.1.5. Recursos humanos (H)	115
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	120
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	124

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	127
4.3. Conclusiones	128
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Lamas y Objetivos de Largo Plazo.....	130
5.1. Intereses de la Provincia de Lamas	130
5.2. Potencial de la Provincia de Lamas	131
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Lamas	136
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Lamas (MIO)	138
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	139
5.6. Conclusiones	141
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	142
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	142
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	142
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	145
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	147
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	147
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	148
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	148
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	149
6.9. Matriz de Ética (ME)	149
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	149
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	155
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC).....	157
6.13. Conclusiones	157
Capítulo VII: Implementación Estratégica	159
7.1. Objetivos de Corto Plazo	159

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	159
7.3. Políticas de cada Estrategia	160
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Lamas	160
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	170
7.6. Recursos Humanos y Motivación	171
7.7. Gestión del Cambio	173
7.8. Conclusiones	174
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	175
8.1. Perspectivas de Control	175
8.1.1. Aprendizaje interno	175
8.1.2. Procesos	176
8.1.3. Clientes	176
8.1.4. Financiera	176
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	176
8.3. Conclusiones	180
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Lamas	181
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Lamas	181
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Lamas	184
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Lamas	185
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	187
9.5. Conclusiones	188
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	191
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	191
10.2. Conclusiones Finales.....	191
10.3. Recomendaciones Finales	195

10.4. Futuro de la Provincia de Lamas.....	198
Referencias.....	201
Apéndice A: Gerencia de Desarrollo Económico.....	225
Apéndice B: Administradora de Chocolatería Pepitas de Cacao.....	227
Apéndice C: Propietario Fundo Turístico ECOPERLACHA.....	228



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	11
Tabla 2	<i>Últimas Proyecciones de Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	15
Tabla 3	<i>PBI del Perú por Sectores Económicos</i>	38
Tabla 4	<i>Demanda Interna y PBI del Perú</i>	39
Tabla 5	<i>PBI del Perú por Regiones 2015</i>	42
Tabla 6	<i>VAB Por Actividades – Región San Martín 2015</i>	43
Tabla 7	<i>Consolidado Regional de Cultivos Permanentes de Mayor Incidencia Económica – San Martín</i>	44
Tabla 8	<i>Ubicación y Participación de los Principales Cultivos Permanentes de la Región San Martín en el Ranking Nacional y Local</i>	45
Tabla 9	<i>Consolidado Regional de Cultivos Transitorios (No Permanentes) de Mayor Incidencia Económica- San Martín</i>	46
Tabla 10	<i>Ubicación y Participación de los Principales Cultivos Transitorios (No Permanentes) de la Región San Martín en el Ranking Nacional y Local</i>	47
Tabla 11	<i>San Martín: Exportaciones por Grupo de Productos</i>	48
Tabla 12	<i>San Martín: Inversión Pública</i>	49
Tabla 13	<i>Evolución y Proyección del Turismo Interno y Turismo Receptor en la Región San Martín (1992- 2019)</i>	50
Tabla 14	<i>Cobertura de Teléfonos Móviles</i>	57
Tabla 15	<i>Porcentaje de hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico</i>	58
Tabla 16	<i>Empresas por Valor de Producción e Inversión en Ciencia y Tecnología</i>	59
Tabla 17	<i>Área Deforestada y Tasa de Deforestación en la Región San Martín</i>	66

Tabla 18	<i>Comunidades Nativas de la Región San Martín Beneficiadas por el Mecanismo de Transferencias Directas Condicionales (TDC)</i>	67
Tabla 19	<i>Potencial generación electricidad en la región San Martín y nivel de aprovechamiento</i>	68
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	70
Tabla 21	<i>Superficie Cosechada de Cacao, San Martín 2016</i>	74
Tabla 22	<i>Principales Exportadoras de Cacao en el Perú</i>	79
Tabla 23	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	88
Tabla 24	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	89
Tabla 25	<i>Superficie Aprovechada para Cultivos en la Provincia de Lamas</i>	111
Tabla 26	<i>Empresas Agroexportadoras de la Provincia de Lamas</i>	112
Tabla 27	<i>Red Vial Departamental (RVD) y Red Vial Vecinal (RVV) de la Provincia de Lamas</i>	112
Tabla 28	<i>VAB de la Provincia de Lamas</i>	115
Tabla 29	<i>Número de Instituciones Educativas por Distrito en la Provincia de Lamas</i>	119
Tabla 30	<i>Infraestructura del Sector Salud y Número de Paciente en Provincia de Lamas.</i>	122
Tabla 31	<i>Zonas Rurales de Lamas beneficiadas por FITEL al 2015</i>	123
Tabla 30	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	128
Tabla 31	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	140
Tabla 32	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	143
Tabla 33	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la Provincia de Lamas</i>	144
Tabla 34	<i>Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) de la Provincia de Lamas</i>	146
Tabla 35	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	150

Tabla 36	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – (primera parte)</i> ...	151
Tabla 37	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) - (segunda parte)</i> ...	152
Tabla 37	<i>Matriz Rumelt (MR)</i>	153
Tabla 38	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	154
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	155
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	156
Tabla 41	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)</i>	158
Tabla 42	<i>Objetivos de Corto Plazo Propuestos para la Provincia de Lamas</i>	161
Tabla 43	<i>Objetivos de Corto Plazo Propuestos para la Provincia de Lamas</i>	162
Tabla 44	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 1)</i>	163
Tabla 45	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 2, 3)</i>	164
Tabla 46	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 4 y 5)</i>	165
Tabla 47	<i>Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Lamas (primera parte)</i>	166
Tabla 48	<i>Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Lamas (Segunda parte)</i>	167
Tabla 49	<i>Tablero de Control Integrado (Perspectiva del Proceso)</i>	178
Tabla 50	<i>Tablero de Control Integrado (Perspectiva del Cliente y Aprendizaje Interno)</i> .179	
Tabla 51	<i>Propuesta de Futuro de la Provincia de Lamas (primera parte)</i>	198
Tabla 52	<i>Propuesta de Futuro de la Provincia de Lamas (segunda parte)</i>	199
Tabla 53	<i>Plan Estratégico Integral</i>	200

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Lamas.....	2
<i>Figura 2.</i> Proyección de la distribución poblacional de la región San Martín al 2015.	3
<i>Figura 3.</i> Distribución de los hogares según nivel socioeconómico.	28
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual del potencial del PBI del Perú.....	40
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de empresas en Perú que realizaron inversión en ciencia y tecnología, según actividad económica, 2014.	58
<i>Figura 6.</i> Distribución regional de la superficie de bosques naturales del Perú (Miles de hectáreas).	64
<i>Figura 7.</i> Regiones con mayor pérdida de bosques en el Perú.....	65
<i>Figura 8.</i> Evaluación de la gestión y manejo de residuos sólidos en la región San Martín 2014-2015. (Escala de calificación 0- 100 establecido por OEFA).....	68
<i>Figura 9.</i> Superficie cosechada de cacao en las provincias de la región de San Martín.	74
<i>Figura 10.</i> Ubicación y distribución de los países productores de cacao.....	77
<i>Figura 11.</i> Vista de un paisaje de la ciudad de Medicilândia.....	82
<i>Figura 12.</i> Recorrido de la carretera transamazónica de Brasil.....	83
<i>Figura 13.</i> Foto panorámica de la ciudad de Pitalito.....	84
<i>Figura 14.</i> Ubicación geográfica de Pitalito.....	84
<i>Figura 15.</i> Foto panorámica de la ciudad de Villaviciosa.	86
<i>Figura 16.</i> Ubicación y miembros de la Comarca de la Sidra.....	87
<i>Figura 17.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Lamas.	92
<i>Figura 18.</i> Evolución de las exportaciones de cacao de la cooperativa Oro verde (Toneladas).	97

<i>Figura 19.</i> Evolución de las exportaciones de cacao de la cooperativa Oro verde (valor FOB del 2009-2015).	98
<i>Figura 20.</i> Evolución del precio de exportación del cacao orgánico de la cooperativa Oro Verde.	99
<i>Figura 21.</i> Participación de la cooperativa Oro Verde en ferias nacionales.	99
<i>Figura 22.</i> Programa de voluntarios en la cooperativa Oro Verde.	100
<i>Figura 23.</i> Castillo de Lamas-San Martín-Perú.	104
<i>Figura 24.</i> Catarata de Chapawanki-Lamas-San Martín-Perú.	106
<i>Figura 25.</i> Lodge Mishki Wasi-Lamas-San Martín-Perú.	106
<i>Figura 26.</i> Avalon Bed & Breakfast-Lamas-San Martín-Perú.	107
<i>Figura 27.</i> Área de conservación regional Cordillera Escalera - Región San Martín-Perú.	110
<i>Figura 28.</i> Infraestructura de transporte de la Provincia de Lamas-julio 2016 - Región San Martín-Perú.	113
<i>Figura 29.</i> Red de corredores logísticos del Perú (MTC, 2016).	113
<i>Figura 30.</i> Proyección al 2015 de distribución poblacional de la Provincia de Lamas.	116
<i>Figura 31.</i> Proyección al 2015 de la distribución poblacional por grupos etarios para la Provincia de Lamas.	116
<i>Figura 32.</i> Participación de los miembros del PEA por rama de actividad económica en la Provincia de Lamas.	117
<i>Figura 33.</i> Índice de desarrollo humano (IDH) Región de San Martín.	120
<i>Figura 34.</i> Desarrollo del proyecto de integración Amazónico Loreto – San Martín.	121
<i>Figura 35.</i> Máquina seleccionadora de café electrónica 6-XR-XELTRON. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.	125
<i>Figura 36.</i> Equipos de laboratorio y control de calidad. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.	125

<i>Figura 37.</i> Personal de laboratorio y control de calidad. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.	126
<i>Figura 38.</i> Planta y proceso de Agroindustrias Horizonte Verde S.A.C.-Lamas-San Martín-Perú.	126
<i>Figura 39.</i> Instalaciones de INDUPALMA, Lamas-San Martín-Perú	127
<i>Figura 40.</i> Matriz PEYEA de la Provincia de Lamas	145
<i>Figura 41.</i> Matriz BCG de la Provincia de Lamas	146
<i>Figura 42.</i> Matriz MIE de la Provincia de Lamas	147
<i>Figura 43.</i> Matriz MGE de la Provincia de Lamas	148
<i>Figura 44.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Lamas propuesto.	169
<i>Figura 45.</i> Mapa Estratégico	177



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.

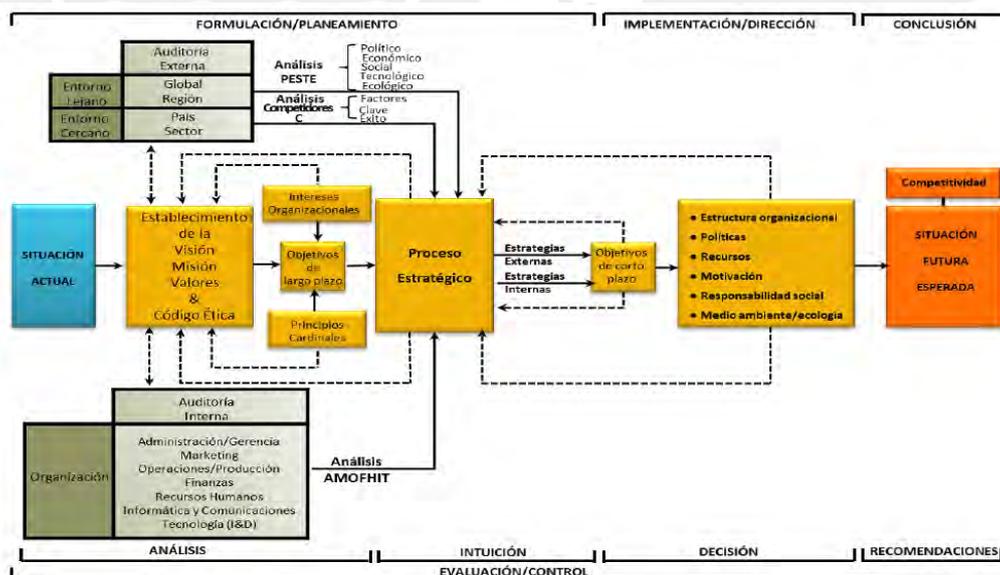


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 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).

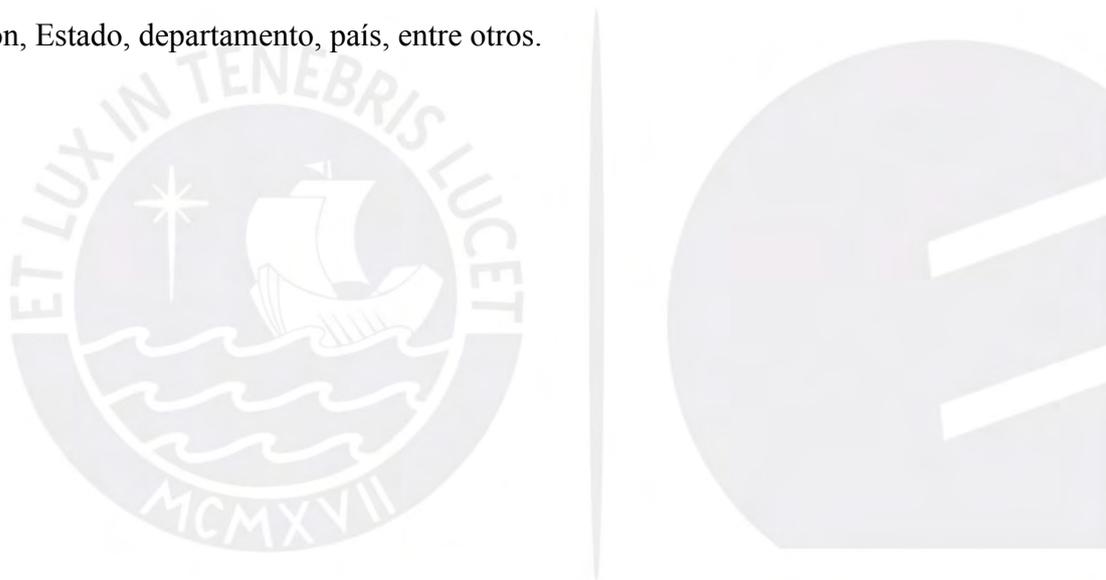
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

En el presente capítulo se detallará la situación general de la provincia de Lamas, San Martín, en la actualidad. Las características de su territorio, demografía, localización geográfica, clima, ecología, cultura, educación y turismo se tomarán en consideración para un análisis profundo. El presente documento busca poner en contexto al lector sobre la provincia que es objeto del presente plan estratégico, enfocando el análisis a largo plazo que tiene como meta el año 2030.

1.1. Situación General

La provincia de Lamas fue creada por la Ley N° 7848 del 16 de octubre de 1933 durante el gobierno del presidente Óscar R. Benavides. Lamas se encuentra a 814 msnm, sus coordenadas geográficas son 6°25'06"S 76°31'14"O y tiene un área de 5,040.67 Km². Consta de 11 distritos: (a) Lamas, (b) Alonso de Alvarado, (c) Barranquita, (d) Caynarachi, (e) Cuñumbuqui, (f) Pinto Recodo, (g) Rumisapa, (h) San Roque de Cumbaza, (i) Shanao, (j) Tabalosos, y (k) Zapatero (Municipalidad de Lamas, 2017a). El idioma oficial es el castellano y tiene como idioma co-oficial el Quechua Lamista.

Se encuentra ubicado en la parte noreste de la región San Martín, limitando al norte con la región Loreto, al este con la provincia de San Martín, al sur con la provincia de Picota, y al oeste con las provincias de El Dorado y Moyobamba (ver Figura 1). Tarapoto, se encuentra a 20 Km de distancia. Lamas presenta un clima tropical y 23°C de temperatura anual promedio, con intensas lluvias sobre todo entre los meses de octubre y mayo. De acuerdo a la proyección al 2015 del INEI, basada en los resultados del censo poblacional realizado el año 2007, la provincia de Lamas tiene una población de 84,921 habitantes entre los 11 distritos que lo componen; además, es una población mayormente joven con 54 648 habitantes entre los 15 a 64 años y 17 393 entre cinco a 14 años. Según la distribución poblacional, se ubica a la provincia de Lamas en el cuarto lugar dentro de la

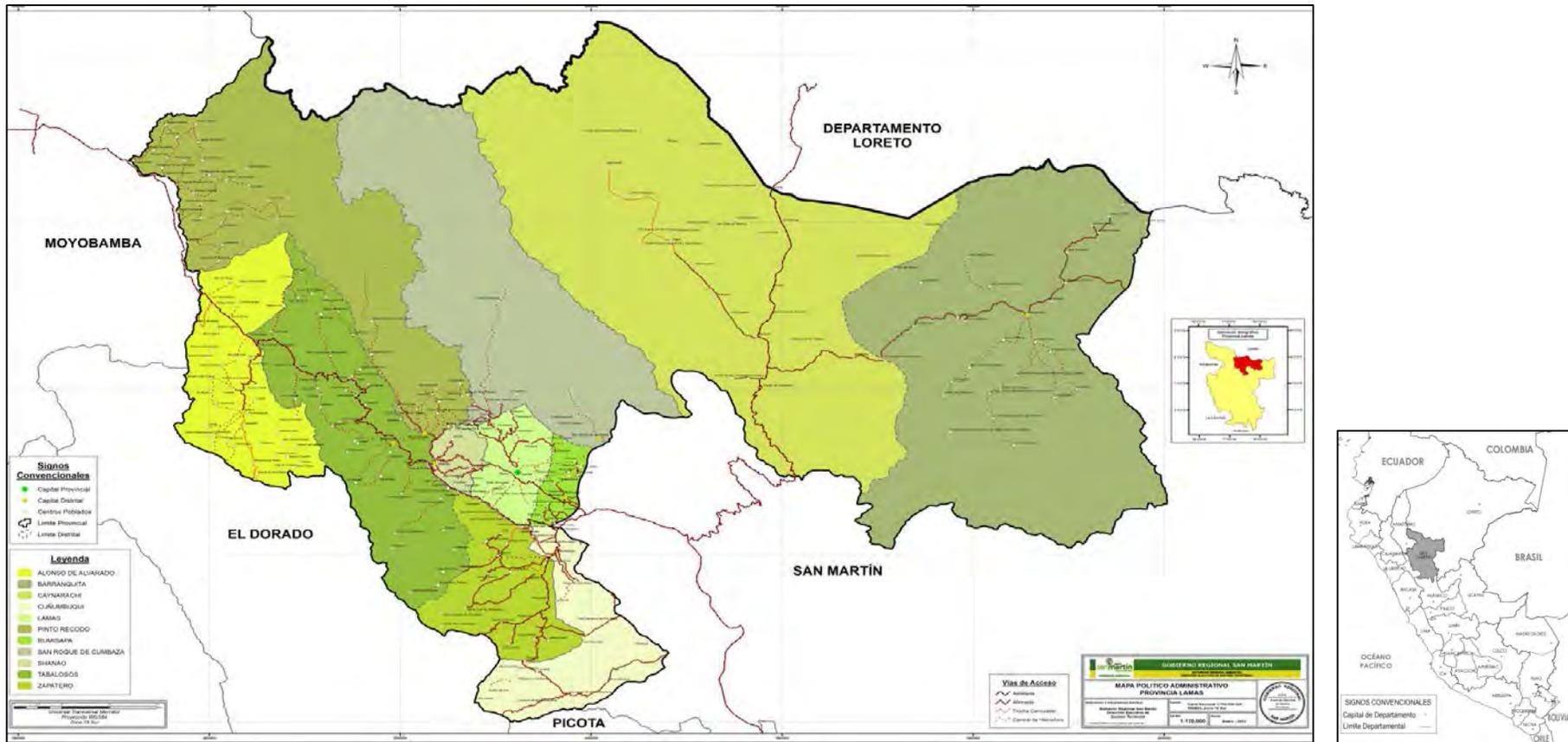


Figura 1. Mapa político de la provincia de Lamas.

Adaptado de “Mapa Político Administrativo de la Provincia de Lamas,” por Sistema de Información Ambiental Regional Gobierno Regional de San Martín, 2013 (<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/mapas/mapa-politico-administrativo-provincia-lamas>).

región San Martín (ver Figura 2).

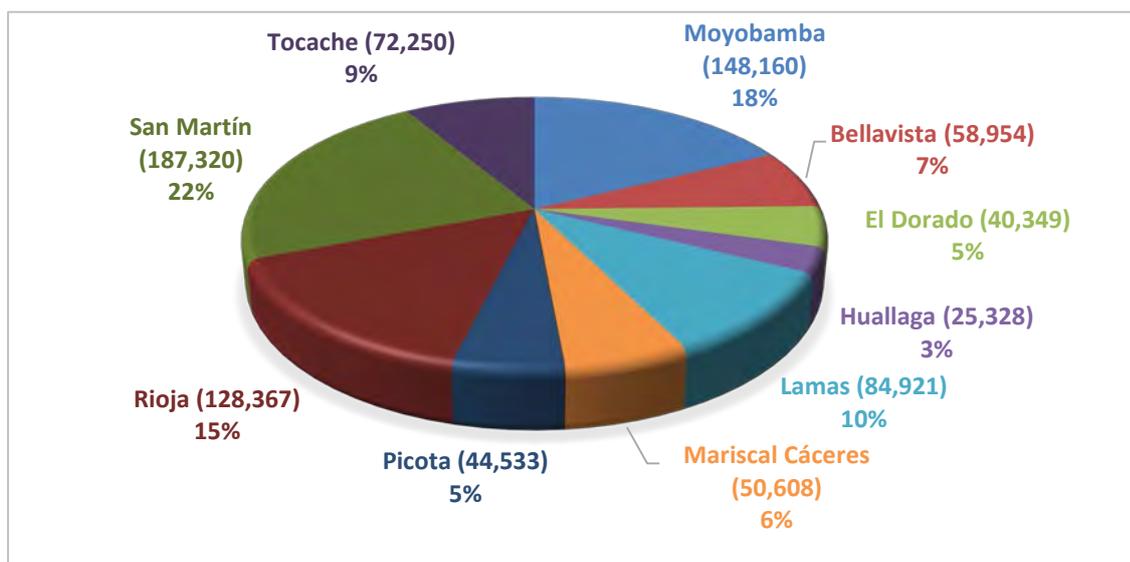


Figura 2. Proyección de la distribución poblacional de la región San Martín al 2015. Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, provincia y distrito,” por INEI, 2009 (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/libro.pdf>).

Lamas es una de las provincias con mayor porcentaje de hectáreas deforestadas debido al potencial que existe para el cultivo del café. Además, la provincia no cuenta con un relleno sanitario para el manejo de residuos sólidos, por lo que un botadero a cielo abierto es el utilizado para el manejo de los mismos; dicho botadero no cuenta con un permiso hecho por la municipalidad a la Comunidad Nativa Quechua Congompera, en donde se encuentra localizado (Delgado, García & Benites, 2014).

En Lamas se encuentra principalmente dos sistemas ecológicos: (a) el sistema de bosque primario, que es una masa forestal que nunca ha sido explotada o no tiene aún influencia del ser humano, el cual se encuentra ubicado en el distrito de Tabalosos; y (b) el sistema agroforestal de café que se encuentra en el distrito de Zapatero (Lapeyre, Alegre, & Arévalo, 2004). El sistema agroforestal se define como una práctica de producción donde la siembra de los cultivos y árboles forestales se encuentran secuencialmente. La mayoría de los centros poblados de Lamas se abastece de agua de los ríos y quebradas, siendo pocos los centros poblados con agua potable y desagüe. El riesgo de contaminación de aguas es alto

debido a que las bocatomas usadas para la captación deben ser tratadas antes por su alta contaminación bacteriológica. Por otro lado, las cuencas de Shilcafilo y Shucshuyacu, fuentes de abastecimiento de agua, son objeto de deforestación; lo cual contribuye al riesgo de contaminación de dichos recursos hídricos.

La historia de Lamas la presenta como una provincia fuertemente condicionada por dos factores, su geografía en la ceja de selva del norte peruano y el origen étnico andino y selvático al mismo tiempo. La llegada de los españoles significó una transformación del paisaje social. La población de la “Comunidad Quechua Wayku” inicia un proceso de aculturación para asimilar nuevos rasgos culturales. La riqueza de la cultura quechua lamista de la “comunidad quechua Wayku” se expresa como potencial en lo étnico: hábitat, estructura social y el sistema ideológico que son expresados en manifestaciones culturales, folklore, cerámica y artesanía, música, comidas y bebidas típicas, danzas y fiestas, los cuales pueden ser puestos en valor como productos turísticos a través del turismo vivencial (Hidalgo, 2013).

Respecto al nivel educacional, solo el 2% de la población de Lamas ha cursado por la educación superior universitaria, el 3% ha cursado una educación superior no universitaria y el 23% ha tenido sólo educación secundaria (ver Figura 33). Del total de la población, el 14.9% son analfabetos (INEI, 2007a & MIDIS, 2014) . Por otro lado, entre sus principales atractivos turísticos se encuentran: (a) el barrio nativo Wayku, (b) el mirador de la cruz, (c) el museo etnográfico de Lamas, (d) las cascadas Chapawanky, Mishkiyacu, entre otras. Los eventos anuales de la región en los que se incrementa el turismo son: (a) la Semana Santa, entre marzo y abril; (b) el Corpus Christi, en junio; (c) la fiesta patronal de la Santísima Cruz de los Motilones, del 8 al 18 de julio; (d) la semana turística de Lamas y fiesta patronal de Santa Rosa de Raymi, del 22 al 31 de agosto; (e) la fiesta patronal de la Virgen de la Natividad, del 3 al 9 de septiembre; y (f) la semana de aniversario de la ciudad, del 01 al 10 de octubre. En los distritos donde se dan lugar estas festividades se puede encontrar servicios

de hospedaje, alimentación, oficinas de información turística, correo, internet, venta de artesanía y otros lugares de esparcimiento con infraestructura básica.

La agricultura es la actividad económica más importante de la provincia con un 76.4% seguido por el comercio con 5.27% (INEI, 2015a). La Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, constituida en Lamas, ha logrado ingresar al mercado internacional gracias a los distintos programas de promoción de cultivos alternativos para la erradicación de la hoja de coca, logrando que el cacao cultivado en Lamas, gracias a su excelente calidad, ingrese a los mercados internacionales al igual que el café, que es un producto también representativo de la provincia. Del mismo modo, en la provincia también existen zonas de producción y comercialización de la semilla seca de Sacha Inchi, libre de impurezas y en sacos de polipropileno para el mercado nacional de producción de aceite comestible y de uso cosmético. Por otro lado, la actividad pecuaria en la provincia también ha encontrado un lugar para desarrollarse, no de la misma manera que la agricultura, pero sí lo suficiente como para atender el mercado interno. En este sentido, la localidad de Cuñumbuqui se destaca en la producción de productos lácteos.

Los índices de pobreza proyectados indican límites entre 48% y 57.2% en la provincia. Esto tiene mayor incidencia en los distritos de Alonso de Alvarado, Barranquita y Pinto Recodo, siendo el primero y tercero de los distritos mencionados, dos de los más poblados. Las cifras también indican un 30% de pobreza extrema en la provincia (INEI, 2013).

1.2. Conclusiones

La economía mundial está experimentando una lenta recuperación después de la crisis que enfrentó desde el año 2008. En algunos países del mundo, más que en otros, esta crisis ha causado severas recesiones en la economía. Afortunadamente, en esta coyuntura, el Perú no ha sufrido en grandes proporciones los embates del enfriamiento económico; por el

contrario, ha venido presentando tasas de crecimiento. Por esta razón, un país como el Perú, lleno de recursos naturales para explotar, industrializar y comercializar al exterior, tiene que aprovechar sus potenciales internos para atender las demandas de aquellas economías, que, con esta lenta recuperación, representan una oportunidad de mercado para los productos nacionales. Es en este contexto actual que la provincia de Lamas tiene que aprovechar el potencial que tiene en sus actividades representativas, tales como: agricultura, ganadería, caza y silvicultura; tiene que definir sus productos bandera y trazar planes estratégicos para aprovecharlos al máximo, ya sea desde el punto de vista de industrialización de los mismos o comercialización en su forma natural, o con un valor agregado que les permita ingresar a esos mercados. Es claro que todo ello tiene que ir de la mano en coordinación con el Gobierno Regional de San Martín y alineado siempre al Plan Estratégico del Perú.



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

La provincia de Lamas cuenta con importantes recursos naturales y culturales que le dan gran potencial para desarrollarse y convertirse en una fuente económica para la región y el país. Es necesario establecer una visión retadora para que las entidades gubernamentales y sus dirigentes encaminen a la provincia a explotar todos sus recursos de una manera consciente. Aprovechar los recursos naturales de la provincia supone lograr un desarrollo duradero y sostenible en el tiempo.

2.1. Visión

Para el año 2030, la Provincia de Lamas se convertirá en una de las tres principales provincias del país en producción, transformación y exportación del cacao fino de aroma, y el turismo rural comunitario alrededor de este grano sagrado; logrando, a través de estos, un crecimiento económico sostenido en el tiempo, con una infraestructura adecuada y servicios básicos a fin de beneficiar a más familias de la provincia, asegurando la preservación del medio ambiente y el uso racional de sus recursos naturales.

2.2. Misión

Brindar una mejor calidad de vida a los habitantes de la provincia de Lamas, promoviendo iniciativas de innovación y mejora de los procesos productivos de las principales actividades económicas para potenciar el aprovechamiento de los recursos de forma sostenible, respetando y cuidando el medio ambiente y su patrimonio cultural.

2.3. Valores

Los principales valores que representan a la comunidad de Lamas y sus dirigentes son: (a) respeto entre todos los ciudadanos y con el medio ambiente; (b) tolerancia, para entender las diferencias raciales y poder recibir a toda clase de turistas; (c) ética y honestidad para realizar transacciones comerciales de manera transparente; (d) vocación de servicio que permitirá atraer mayor cantidad de turistas; (e) trabajo en equipo para sacar adelante todos los

proyectos planteados; y, finalmente, (d) integridad, para vivir en todo momento los valores y llevarlos como bandera de la provincia.

2.4. Código de Ética

Siendo Lamas una provincia regida por dirigentes públicos en un gobierno regional, se deben cumplir las leyes de la función pública especificados en la Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N° 27815 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 033-+2005-PCM (Ministerio de Educación [MINEDU], 2008), en donde describe que los servidores públicos deben actuar bajo los principios de (a) Respeto, (b) Probidad, (c) Eficiencia, (d) Idoneidad, (e) Veracidad, (f) Lealtad y Obediencia, (g) Justicia y Equidad y (h) lealtad al estado de derecho.

2.5. Conclusiones

En este capítulo se ha establecido la visión a la que apunta llegar en unos años la provincia de Lamas y la misión que determina las acciones para lograr esta meta. Es importante destacar que, para llevar a cabo todas las acciones propuestas y lograr el objetivo, es necesario tener como guía siempre los valores y el código de ética que finalmente la llevarán a ser una provincia ejemplo para la región.

Capítulo III: Evaluación Externa

El llevar a cabo la evaluación externa de la provincia de Lamas permitirá conocer los factores globales que servirán de contexto al momento de trazar las estrategias. Esta evaluación se llevará a cabo, en primer lugar, utilizando la herramienta conocida como el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2015); como segundo paso, se realizará un análisis competitivo del país para, finalmente, cerrar con un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). Con los resultados de esta evaluación se podrá implementar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el siguiente análisis se desarrollaron las tres dimensiones que permiten contextualizar el entorno nacional de Perú identificando los intereses nacionales que busca el Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados (D'Alessio, 2015). Estas dimensiones son: (a) Intereses nacionales, (b) los factores del potencial, y (c) los principios cardinales. El análisis se realizará en el contexto nacional tomando diferentes variables que se consideran importantes en el estudio propuesto.

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

El 22 de julio de 2002 se materializó una iniciativa trascendental para los intereses del Perú, se llevó a cabo la firma del acta de suscripción del Acuerdo Nacional. Este acuerdo es el conjunto de Políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional contando con la participación de partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil. El objetivo del Acuerdo Nacional fue determinar la dirección del crecimiento sostenible del país y ratificar su gobernabilidad democrática, esta vez con metas al 2021; con este fin, se establecieron 29 políticas de Estado (posteriormente, se adicionaron dos más. actualmente ya son 31) y todas

ellas dirigidas a alcanzar cuatro grandes objetivos: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y, finalmente, (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (ver Tabla 1) (Gobierno del Perú, 2002). En la Matriz de Intereses Nacionales se muestran los seis intereses estratégicos nacionales y la relación que estos tienen en los países vecinos, Chile, Venezuela, Colombia, Brasil y Ecuador, que se describen a continuación

Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.

Asegurar el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales establecidos en la constitución y los reconocidos en los diversos tratados. Reducción de la extrema pobreza y la pobreza a través de la potenciación de las capacidades humana. (CEPLAN, 2016a)

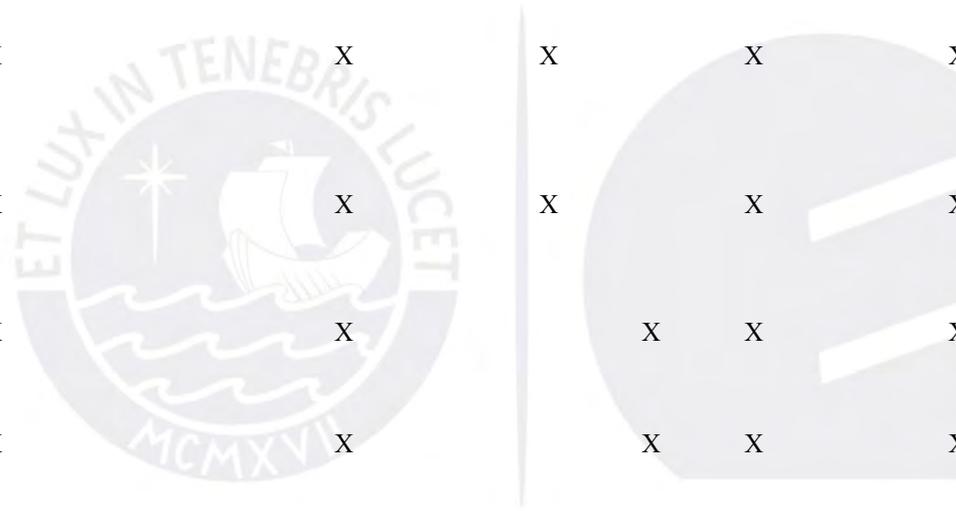
Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos. Lograr que las personas tengan acceso a los servicios básicos de calidad a fin de que la tengan las mismas oportunidades para desarrollarse. Los servicios básicos de calidad de mayor impacto son: (a) educación, (b) salud, (c) desagüe, (d) electricidad, telecomunicaciones, (e) vivienda, (f) seguridad ciudadana y, (g) seguridad alimentaria. (CEPLAN, 2016a)

Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Orientación del servicio al ciudadano y proporción del desarrollo a través de una gobernabilidad eficiente, democrática, transparente, descentralizada y participativa. Implica también establecer una política exterior de paz, integración y la democracia global; participando en la comunidad mundial para potenciar los objetivos nacionales. El Perú debe ampliar los vínculos políticos, económicos, comerciales, de las inversiones y el turismo especialmente con Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia, China y los países de Asia y la Cuenca del pacífico. El estado debe lidiar con rigor las tendencias negativas que ponga en riegos el desenvolvimiento en las acciones. (CEPLAN, 2016a)

Tabla 1

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Intensidad del Interés				Relación									
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)	Chile		Venezuela		Colombia		Brasil		Ecuador	
					Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto
Derechos fundamentales y la dignidad de las personas	X				X		X		X		X			X
Igualdad de oportunidades, inclusión social y acceso a los servicios básicos	X				X		X		X		X			X
Estado democrático, eficiente, transparente y descentralizado	X				X			X	X		X			X
Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad	X				X			X	X		X			X
Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada	X				X		X		X		X			X
Uso sostenible de los recursos naturales			X		X		X		X		X			X



Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. Lograr que la economía sea dinámica y diversificada, competitiva a nivel mundial y con un mercado interno desarrollado a fin de que se promueva la inversión privada que generará el número de empleo y productividad del trabajo (CEPLAN, 2016a).

Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco sistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

Incrementar la credibilidad de la institucionalidad pública, continuar los esfuerzos para condenar la corrupción y prevenir pérdidas económicas por mal uso de los recursos (CEPLAN, 2016a).

Uso sostenible de los recursos naturales. Aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con el fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones y como brindar a las personas un ambiente equilibrado y adecuado para su desarrollo (CEPLAN, 2016a).

Los principales países compradores del Perú son China (27.44%) seguido de Estados Unidos (14%). En Sudamérica los principales compradores son: Brasil (3%), Chile (3%), Ecuador (2%) y Colombia (2%) (Sistema de Información de comercio exterior-[SICOEX], 2016). El programa de comercio justo se establece con el fin de mejorar las condiciones comerciales de los pequeños productores y trabajadores en plantaciones agrícolas. Países como Perú, Brasil, Ecuador, Colombia y Venezuela han implementado políticas para la implementación del comercio justo (Frers & Velázquez, 2012); asimismo, el Comercio justo ha ganado terreno en Chile para el sector agrícola y artesanal (“Comercio Justo gana”, 2017). Por lo mencionado ha evidencias de que Chile, Brasil, Ecuador y Colombia mantienen intereses en común con el Perú en la lucha en la reducción de la pobreza y ampliar las

oportunidades de la población.

Ecuador, Perú y Colombia conforman la Comunidad Andina (CAN) que a través de un sistema andino de integración establecido tiene por objetivo la promoción desarrollado, equilibrado y armónico; disminución de la vulnerabilidad externa; aumento de la solidaridad subregional entre los países miembros (Comunidad Andina [CAN], 2017)

3.1.2. Potencial Nacional

El potencial nacional fue evaluado según la fortaleza o capacidad que la nación puede usar para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). A continuación, se describen los siete elementos de poder nacional planteados por Hartmann:

Demográfico. La población del Perú, al año 2017, está calculada en 31'826,018 habitantes del cual el 49.9 % corresponde a población femenina y el 50.1% a población masculina. Se proyecta que en el 2030 se tenga aproximadamente 36 millones de habitantes con una ligera predominancia del género femenino; sin embargo, se debe mencionar que la tasa de crecimiento actual de 1.07% disminuirá a 0.8% para el 2030, manteniendo su tendencia hasta llegar a 0.33% en el 2050 (INEI, 2017a). Por otro lado, se tiene que de este total actual de habitantes en el Perú existe una concentración del 31.7% en la capital, Lima, y de sólo 2.71% en la región San Martín (INEI, 2017a); lo cual indica que el país aún mantiene la tendencia centralista que es considerada una debilidad para el desarrollo de las regiones que la componen.

Geográfico. El Perú es un país líder y “hub” regional en la zona del Pacífico por su ubicación central en la costa occidental de Sudamérica, posibilitando su proyección regional como núcleo productivo y comercial. Su posición geográfica se proyecta a través del río Amazonas al Brasil y al Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos Incas.

Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países miembros del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC por sus siglas en inglés), el mercado más significativo, opulento y de mayor desarrollo en el mundo, y del cual el Perú es parte (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008). El territorio del Perú es de 128.5 millones de hectáreas (MMha). Por su extensión de bosques naturales, está ubicado en el noveno puesto en el entorno mundial y el segundo en Sudamérica. La extensión territorial del Perú se divide en: (a) 8 MMha con potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 MMha con potencial para pastos, (c) 49 MMha con potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 MMha de tierras protegidas; lo que lo convierte en un país privilegiado (Agencia de la Promoción de la Inversión Privada-Perú [Proinversión], 2016). Aunque la ubicación geográfica le da a Perú varias ventajas competitivas, la existencia de condiciones geográficas y climáticas diversas, así como la presencia de la Cordillera de los Andes y su ubicación dentro del Cinturón de Fuego del Pacífico, dificultan la implementación de una eficaz gestión de los riesgos para mitigar los desastres naturales. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016a).

Económico. En la última década, el Perú sobresalió como una de las economías con crecimiento más rápido en la región, presentando una tasa de crecimiento anual promedio de 5,9% en un ambiente de baja inflación (2,9% en promedio). En el ámbito externo favorable, las políticas macroeconómicas cautelosas y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación (Banco Mundial, 2016a).

En el Perú el crecimiento sigue siendo relativamente resistente (ver Tabla 2) y se prevé que el 2017 cierre con 2.8% y el 2018 se situó en 4.2%. El menor crecimiento reportado en el 2017 hasta el momento es por causa de la paralización y el retraso de proyectos de infraestructura, motivados por los escándalos de corrupción en el aparato estatal

Tabla 2

Últimas Proyecciones de Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

	2017	2018
	RI. Jun 17	RI. Jun 17
Economías desarrolladas	1.9	1.9
Estados Unidos	2.2	2.1
Eurozona	1.7	1.6
Alemania	1.6	1.5
Francia	1.3	1.5
Italia	0.8	0.9
España	2.6	2.1
Japón	1.2	0.9
Reino Unido	1.5	1.4
Canadá	2.0	2.0
Economías en desarrollo	4.6	4.9
Asia emergente y en desarrollo	6.5	6.4
China	6.6	6.2
India	7.4	7.6
Comunidad de estados independientes	1.7	2.2
Rusia	1.4	1.7
América Latina y el Caribe	1.4	2.4
Brasil	0.6	1.8
Chile	1.5	2.7
Colombia	1.8	3.2
México	1.6	2.3
Perú	2.8	4.2
Economía mundial	3.5	3.6

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

y la ocurrencia del fenómeno de El Niño Costero, lo cual afectó directamente al sector primario con efectos negativos en el sector agrícola y la logística hacia los centros mineros del país.

Este fenómeno natural también impactó en el sector secundario provocando la disminución de la inversión pública, el comercio y las actividades relacionadas con la industria del turismo. Las expectativas de crecimiento para el 2018 están basadas en la rápida recuperación de los sectores primarios afectados directamente por los factores mencionados, los proyectos de inversión para el proceso de reconstrucción, el estímulo fiscal y menores tasas de interés. El sector secundario tendrá una más lenta recuperación debido a que depende de la dinamización de la inversión, el consumo privado y la demanda interna (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

La informalidad en el Perú es uno de los principales retos que debe afrontar el país en los próximos años. A pesar de los avances macroeconómicos, la informalidad persiste adoptando nuevas formas y afectando a diversos grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, independientes, pobres, etc.). Datos recientes revelaron que el Perú es uno de los países con mayor informalidad laboral en América Latina. Si bien en los últimos diez años el empleo informal no agrícola en Perú se ha reducido, ha sido insuficiente para salir del grupo de los cinco países más informales de la región (CEPLAN, 2016b).

Desarrollo tecnológico científico. El Perú no cuenta con planes a largo plazo para sostener un desarrollo tecnológico y científico, principalmente por la poca inversión y la baja calidad del sistema educativo que lo caracteriza desde hace ya muchos años. El Perú mantiene el puesto 90 en el ranking de naciones respecto a generar impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación. Este desarrollo limitado es consecuencia de la baja calidad en su sistema educativo, en especial en matemáticas y ciencias, y la ineficacia del sistema legal y los órganos legislativos para la solución de conflictos (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015).

La problemática del Perú se ha estructurado en tres componentes: (a) inconvenientes en la generación de conocimiento científico, donde los resultados de la investigación y desarrollo tecnológico no responde a las necesidades del país; (b) insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados debido a deficientes incentivos de retención de talento, y (c) baja calidad y cantidad de programas de formación, bajos niveles de educación básica, bajos estándares de calidad de los centros y laboratorios de investigación; todo ello causado por las humildes capacidades y la poca vinculación con otros centros, deficientes asignación de recursos humanos, restricciones de incorporación de nuevo personal e inadecuada distribución geográfica de las capacidades de investigación (Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016).

Histórico, Psicológico, Sociológico. El Perú es poseedor de una riqueza histórica y cultural que ha recibido como legado de las culturas precolombinas e incaicas, pues el hecho de haber sido el centro del imperio más grande que ha existido en este hemisferio del continente americano ha dejado obras majestuosas como Machu Picchu, considerada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como patrimonio cultural de la humanidad desde 1983, y hoy considerada también una de las siete maravillas del mundo moderno desde el año 2007.

También posee muchas otras riquezas intangibles como la variedad de culturas que se han ido estableciendo a lo largo y ancho de su territorio, favorecidos por la variedad geográfica que le da las tres regiones naturales que la dividen (costa, sierra y selva); variedad que también se traduce en las múltiples opciones de recursos naturales para explotar de manera responsable, y que así cada cultura garantice su subsistencia cuidando que sus costumbres tradicionales, sus platos típicos, sus paisajes, entre otros, puedan ser ofrecidos al mundo sin peligro de sufrir intervención en su natural convivencia.

Estos factores histórico-culturales son comprendidos como fortalezas para el Perú y ayudan a promover el crecimiento del turismo externo e interno, y, con ello, generar ingresos que contribuyan a dinamizar la economía del país. Adicionalmente, no se puede dejar de resaltar que en los últimos años la gastronomía ha sido una gran impulsora del turismo, pues el desarrollo de este sector, desde el punto de vista social, se debe a las cualidades creativas y emprendedoras del peruano, que hasta ahora no se habían sabido explotar a favor propio. La otra cara de la moneda se presenta debido a los niveles de desigualdad y pobreza que aún persisten en una tasa considerable; la última métrica oficial muestra un 21.77% en la tasa de pobreza monetaria (INEI, 2016a); sin embargo, la tendencia ha sido decreciente en la última década y se ha establecido como meta del gobierno actual llegar a un 15% para el bicentenario (“Zavala: Estas son”, 2016).

Otra de sus debilidades es la alta tasa de informalidad; por ejemplo, dentro de la población ocupada se registra que el 73.8% tiene un empleo informal (INEI, 2016a). Este tipo de factores, entre otros no menos importantes, son los que merman los esfuerzos por lograr el desarrollo del país y contribuyen a la generación de la corrupción institucional en general. Finalmente, la inseguridad ciudadana viene siendo en la actualidad otra debilidad para el país, pues altera el orden interno, la confianza y la motivación para que los foráneos visiten por más de una vez, o mejor aún, para que se animen a invertir.

Organizacional-Administrativo. De acuerdo al artículo 43 del capítulo 1 de la Constitución Política del Perú de 1993, la República del Perú es una democracia social, independiente, y soberana; y el estado es uno e indivisible. El gobierno es uno, representativo y descentralizado, organizado según el principio de la separación de poderes (Tribunal Constitucional del Perú, 1993a).

Militar. El Perú cuenta con 78,296 efectivos en las fuerzas armadas y un presupuesto de defensa que alcanza una cifra alrededor de US\$ 2,237 millones, cifra que se ha venido reduciendo luego del año 2014. La distribución del presupuesto de defensa muestra una variación moderada durante los últimos años en los montos destinados a las remuneraciones y otras asignaciones, y al destinado a los retiros y pensiones; mientras que el presupuesto destinado a las inversiones se ha incrementado sustancialmente durante los años 2006 hasta el 2012, mostrando un crecimiento menor, pero aún notable hasta el 2016 (Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2016). El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) constituye el escalón más alto del planeamiento y coordinación de las operaciones de las Fuerzas del Ejército, de la Marina y de Aeronáutica. De acuerdo a los artículos del Decreto Supremo del 03 de septiembre de 1956, el CCFFAA depende directamente del presidente de la República. Durante el año 2008 se creó la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas con el objetivo de perfeccionar la preparación de los Oficiales

Superiores del Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Área para que se encuentren capacitados para desempeñarse como oficiales del Estado Mayor Conjunto (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFFAA], 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. En Perú, desde el siglo XIX y en las primeras décadas del siguiente siglo, se realizaron esfuerzos para la inmigración extranjera con el fin de fortalecer e impulsar la economía nacional. Durante el periodo 1821-1850, se establecieron leyes favorables para la inmigración europea pues eran considerados una garantía necesaria y natural para el desarrollo de un país, debido a que en ese periodo el país se encontraba en una crisis y recuperación económica. Durante el periodo 1850-1875, en un contexto de bonanza económica debido al guano, el Estado peruano estaba interesado en incentivar la inmigración europea para colonizar tierras; sin embargo, fueron los chinos quienes llegaron al territorio peruano para trabajar en las haciendas costeras. A finales del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX inició la disminución de la inmigración europea y china y el incremento de la inmigración japonesa. Un número reducido de alemanes e italianos colonizaron tierras en la selva alta. A pesar de la reducida cantidad de europeos, su contribución en el desarrollo del capitalismo en el Perú resultó importante en temas de agricultura, industria, finanzas, comercio, servicios, etc. Asimismo, hubo evidencia de su presencia en la cultura y política de la sociedad del país (Salinas, 2016).

Los principales destinos comerciales para el Perú son las potencias mundiales como China, Estados Unidos y la Unión Europea. De ellos, China se ha convertido en el primer socio comercial del Perú (Ghotme-Ghotme & De Castro, 2016). Con el fin de consolidar el ingreso de los productos a otros mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con sus principales socios. Perú ha firmado 25 acuerdos comerciales; estando 21 actualmente vigentes, cuatro por entrar en vigencia y cinco en negociación (Ministerio de Comercio

Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). Usualmente, muchas regulaciones efectivas en países de la Comunidad Andina son utilizadas como base para establecer regulaciones dentro del territorio peruano.

Lazos pasados- presentes. La vinculación entre Perú, Chile y Bolivia constituyen un complejo, dinámico y singular sistema de interacciones. El pasado de estos tres países se encuentra marcado por dos guerras; la desconfianza debido a los acuerdos posguerra no cumplidos ha sido persistente entre los tres países. La cooperación económica peruano-chilena ocurre durante los años noventa, marcada por la creciente inversión de Chile en Perú. La interacción política interna ha sido deteriorada por el gobierno y la emergencia de nuevos actores. Los medios de comunicación de los países brindan imágenes de agresión entre los tres países (Deustua, 2004). La intensificación de las relaciones comerciales entre Chile y Perú ciertamente constituye un paso decisivo hacia el establecimiento de un clima más propicio para la adopción de medidas de confianza mutua (Rehren, 2004).

Por otro lado, Perú y Ecuador tienen un origen histórico formando parte del Tahuantinsuyo y, a pesar de haber tenido un conflicto bélico, los dos países han mantenido las relaciones comerciales. Ambos países han firmado cinco acuerdos comerciales y formaron la Cámara de Comercio e Integración Ecuatoriano-peruano. Las estructuras productivas básicas peruanas y ecuatorianas son complementarias respecto a los sectores minero-metalúrgico y minero-químico del Perú, y agropecuario, agroindustrial y petróleo ecuatorianos. Existe una integración económica en la frontera donde se ha formado circuitos económicos unitarios para los casos de langostinos, frutas secas, turismo de aventuras, entre otros (Contreras, 2004).

La relación binacional peruano-colombiano se fortaleció en el año 2000, desarrollando instrumentos de cooperación importantes en la frontera. Esta medida significó el deterioro de la presencia guerrillera sobre las entradas a los ríos que atraviesan el límite.

Ambos países buscan fortalecer en forma conjunta las áreas de seguridad, tráfico ilícito de estupefacientes y los delitos conexos. Colombia y Perú mantienen una estrecha relación económica, logrando unir las bolsas de Bogotá, Lima y Santiago. La común negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, así como la contribución Perú-Colombia para integrarse a la dinámica Asia Pacífico, se traduce en un fortalecimiento de la relación Perú-Colombia. La relación con el bloque económico-político de la Unión Europea ha sido propicia para la unidad de negociación entre Colombia y Perú (Vélez, 2015).

Contrabalanza de intereses. América Latina ha construido relativos consensos que la apartan de la visión hegemónica global. Por ejemplo, en el tema de la guerra contra las drogas y su fracaso, los latinoamericanos se han alejado del prohibicionismo de los Estados Unidos y se muestran proclives a ensayar mecanismos distintos a la citada guerra. Una comisión integrada por los ex presidentes César Gaviria (de Colombia), Fernando Enrique Cardoso (del Brasil) y Vicente Fox (de México), han formulado una serie de recomendaciones sobre el tema, en las cuales el asunto de la posible legalización global de las drogas ha sido el eje de gravitación de sus propuestas (Vélez, 2015).

Pero la mejora de la infraestructura física y humana, la eliminación de los obstáculos restantes al comercio, la mejora del entorno institucional (mejor sistema judicial, un mejor sistema político, etc.) y la necesidad de conocer mejor los mercados asiáticos son desafíos por delante. Si estos pueden ser superados, la Alianza del Pacífico podría ser más competitiva y cumplir con su objetivo de llevar más prosperidad a sus ciudadanos. En un mundo donde los precios de los productos básicos ya no estarán en niveles altos, algo que benefició a los países de América Latina como los de la Alianza del Pacífico, el futuro crecimiento debe provenir de la productividad, la inversión y la eficiencia, algo en el que la Alianza del Pacífico puede contribuir (Rodríguez, 2016).

El futuro de la relación Perú-Chile se determinará por la solución de los contratiempos

ocurridos en el pasado y los del presente, así como por la calidad de las políticas prospectivas que los interesados amparen. Una solución a los problemas históricos entre las partes puede darse con la organización de una equivalencia geopolítica condicionada, la disposición a la convergencia de alineamientos externos, la generación más clara de medidas de promoción de la confianza sustantivas, la cooperación al enfrentar las amenazas globales y en emprendimientos de seguridad colectiva y una estabilización estratégica entre las potencias del Pacífico es indispensable para superar los desacuerdos del pasado (Deustua, 2004). La inversión acumulada de Chile ha tenido como principal destino a Argentina, país que ha captado el 47% de los flujos totales. Perú ocupa la tercera posición habiendo captado el 15% de estos flujos. Sin embargo, si se analizan los flujos anuales de inversión chilena, se encuentra que Argentina pierde importancia como destino de las mismas en los últimos años, mientras que Perú se viene consolidando como uno de los destinos preferidos por los capitales chilenos. Los flujos de inversión extranjera recibidos por Chile en la última década han sido superiores a los recibidos por la economía peruana. En algunos años, la inversión extranjera directa captada por Chile incluso ha triplicado la captada por el Perú. En relación con los flujos de inversión emitidos, se tiene que el Perú prácticamente no invierte en el extranjero mientras que Chile posee importantes inversiones (Fairlie & Queija, 2007).

Conservación de los enemigos. Chile se ha convertido en uno de los referentes para el planteamiento de aperturas comerciales y de establecimiento de un modelo de desarrollo consolidado y exitoso. Además, este es un país emblemático en el desarrollo de las relaciones internacionales con Perú debido a su cercanía geográfica y por la larga historia de conflictos, tensiones y reencuentros que nos acompaña (Fairlie & Queija, 2007). El Perú tiene la posibilidad de alcanzar el desarrollo económico global que ha logrado Chile debido a que ambos países se localizan en la misma región y gozan de los mismos recursos; es decir, ambos poseen las mismas condiciones para lograr éxito comercial en el ámbito internacional.

Evidentemente, Perú debe establecer estrategias robustas y sostenibles que le permita lograr el éxito, de la misma manera que Chile (Peña-Vinces, 2009).

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Lamas

La provincia de Lamas cuenta con una gran biodiversidad que ha sido aprovechada con muchas limitaciones. Debido a las características inherentes de la región, se dan las condiciones propicias para el impulso del turismo y la agricultura. En la actualidad la provincia de Lamas cuenta con diversos atractivos para el turista, pero se considera que una mayor inversión en infraestructura y educación ayudaría a que se pueda ofrecer una mejor calidad en los servicios ofrecidos, dándoles mayor valor a estos atractivos; ya que los consumidores internacionales están en constante evolución demandando productos y servicios cada vez más sofisticados.

Cabe mencionar que los productos y servicios ofrecidos por la provincia se pueden encontrar también en toda la región. Si bien no existe una ventaja en esto, se puede lograr la diferenciación buscando ofrecer lo mismo, pero en una calidad superior. Como se mencionó anteriormente, se considera imperativa la elaboración y ejecución de planes de inversión para la reestructuración de los productos y servicios ofrecidos por la provincia enfocándose en dos tipos de público, el turista interno y el extranjero. Se ha identificado un servicio cada vez más popular entre los turistas del mundo, la búsqueda por exploradores en vez de turistas se está promocionando alrededor de todos los países con capacidad de ofrecer este servicio. La provincia de Lamas cuenta con la presencia de paisajes naturales, biodiversidad y legado cultural necesarios para ofrecer servicios de recorrido en lugares con poca presencia del hombre. Bajo este nuevo esquema las inversiones necesarias en infraestructura se reducen, pero aumentan en el sentido de capacidad para este nuevo enfoque del turismo.

3.2. Análisis Competitivo del País

En esta sección se brinda información de cómo se encuentra el Perú ubicado en el

ámbito mundial. Según el Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017 los principales pilares que definen la competitividad de una economía son (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia de Gobierno, (c) Eficiencia en los Negocios y (d) la Infraestructura. El presente análisis consideró los factores de mayor impacto y relevancia en la realidad nacional actual.

3.2.1. Condiciones de los factores

Factores favorables. Según cifras oficiales en el 2015 el turismo ha generado el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial, y bajo esa misma línea el turismo en el Perú ha mantenido un crecimiento continuo en la llegada de turistas internacionales durante el periodo 2011-2015, registrando un crecimiento promedio anual de 7,4%; convirtiéndose, entre otros, en un motor de desarrollo social y económico capaz de contribuir a la inclusión social y la reducción de la pobreza (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a). El marco para el desarrollo de esta actividad en el Perú es el Plan Nacional de Turismo, que tiene como uno de sus pilares la descentralización y la diversificación para conseguir un aumento sostenible del empleo y de los ingresos que genera este sector.

El Perú cuenta con un marco institucional de carácter supranacional, como lo son la Agenda 2030 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y otros de carácter nacional. Esta base está en el Acuerdo Nacional y desde la cual, de manera multisectorial, han dado origen al Plan Bicentenario, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), Plan Nacional de Diversificación Productiva, etc. Estos favorecerán y darán los lineamientos para el desarrollo, funcionamiento y crecimiento del país de una manera organizada y equitativa.

El 57% de la superficie territorial del Perú está conformada por bosques (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2016); y, gracias al trabajo minucioso del gobierno bajo el

documento Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático para mitigar la deforestación y la creación de mecanismos de incentivos económicos para que las propias comunidades trabajen a favor de ello, la tasa de deforestación hasta el 2014 llegó al 2%.

Factores desfavorables. El Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017 situó al Perú en el puesto 55/63, mostrando un avance de una posición respecto al año anterior; sin embargo, descendió en posiciones en tres de los cuatro factores pasando de 41 a 43 en Eficiencia de Gobierno, de 50 a 55 en Eficiencia de los Negocios y de 59 a 61 en Infraestructura. La posición del Desempeño Económico se mantuvo con respecto al 2016. (International Institute for Management Development [IMD], 2017). Si bien, el índice sobre percepción de la corrupción en el sector público del Perú se encuentra en 36, debajo del promedio de los países miembros de la OCDE (69.9), debajo del promedio mundial (42.6) y ocupando el puesto 93 de 168 países (CEPLAN, 2016c), esta es una de las principales problemáticas que limita las inversiones a lo largo del territorio. Los resultados de la última prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) del 2015, demostraron que a nivel educativo Perú aún tiene muchas oportunidades ya que ocupa el lugar 64/70 (OCDE, 2016); por lo tanto, se debe continuar incrementando el gasto público en el sector educación como ha sido en el último quinquenio.

En cuanto al índice de la calidad de la infraestructura total del país presentado en el Global Competitiveness Report 2016-2017 del World Economic Forum (WEF), el cual comprende la calidad de la infraestructura de carreteras, ferroviaria, portuaria, aérea, del suministro de electricidad y de las líneas telefónicas, el Perú está en el puesto 89/138 con un índice de 3.6 (WEF, 2017), siendo infraestructura de carreteras el factor que se encuentra en la posición más crítica, pues el crecimiento poblacional y la demanda interna no están siendo atendidas. Del mismo modo, la demanda externa (exportaciones) no tiene suficientes vías terrestres ni una infraestructura aérea descentralizada para ser atendida a tiempo y con costos

competitivos.

En el 2014, de un total de 188 países, el Perú se encontraba en el puesto 137 del indicador de tiempo necesario para abrir un negocio, con 26 días en promedio. El país sudamericano mejor posicionado en este indicador fue Chile, con un total de 6 días como tiempo necesario para iniciar un negocio (CEPLAN, 2016c). Del total de la población peruana en edad de trabajar (74%, 23'034,200 habitantes) se tiene que el 71,6% es parte de la Población Económicamente Activa (PEA), y entre ellos el nivel de educación está repartida de la siguiente manera: el 26% nivel primaria, el 44% nivel secundaria, 14% superior universitario y 16% superior no universitario; estos tres últimos han mostrado tasas de crecimiento de 2.1%, 2.9% y 4.8% respectivamente en la última década (INEI, 2016b).

La informalidad reduce la productividad y agrava las desigualdades; y en el Perú a pesar de que en los últimos años se han tenido tasas de crecimiento económico sostenibles, no se ha logrado eliminar o por lo menos reducir, de forma considerable, manteniéndose en el 73.2% del total del PEA. En el año 2015, en el área urbana, la población ocupada con empleo informal representó el 65.9% de la PEA, mientras que en el área rural el porcentaje se elevó a 95.8%. Según sexo, el empleo informal fue mayor en mujeres (75.9%) que en hombres (71.0%). El empleo informal afecta más a los jóvenes de 14 a 24 años de edad, es mayor en las personas con educación primaria o de menor nivel, y, finalmente, se tiene que las actividades Agropecuaria y Pesca tiene mayores unidades productivas informales (INEI, 2016c).

Sin embargo, no se cuenta con sistema estadístico territorial completo; por ejemplo, no se tiene el PBI regional, indicadores de ciudades y de uso de suelo, entre otros.

Adicionalmente, es necesario que el Perú ponga énfasis en el desarrollo de capacidades a nivel nacional, regional y local. El cambio climático es otro factor desfavorable que no se debe dejar de mencionar, sobre todo luego de los últimos embates sufridos con gran impacto

al norte de la región costa del país. Los efectos negativos de estos fenómenos no sólo son reflejados en las regiones donde se producen las catástrofes, sino impacta en todos los sectores productivos del país y que junto con el daño en la poca infraestructura logística con que se cuenta, causan una desaceleración en la economía peruana. Finalmente, es necesario incorporar planes multianuales de inversión (3-5 años) vinculados a los planes de desarrollo y provisión de servicios públicos al marco fiscal, y que las transferencias desde el gobierno nacional estén condicionadas a ello (CEPLAN, 2016d).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La producción nacional de bienes y servicios registró un avance del 3.9% durante el año 2016, resaltando el sector de la economía impulsado por la industria de la minería e hidrocarburos con un crecimiento actualizado de 16.29% y un peso en el PBI nacional de 14.36%. En segundo lugar, se encuentra el sector de telecomunicaciones con 8.09%, transporte y almacenamiento con 3.43% y el sector comercio con 1.81%, representando el 69% de la variación respecto al crecimiento del año pasado. Por otro lado, la pesca cayó 10.09%, construcción con una reducción de 3.15% y el sector manufactura que retrocedió cerrando en -1.63%. Las industrias que experimentan estas caídas traen consigo reducciones en la generación de empleos y peso en la aportación al PBI nacional (Alemán, 2017).

En el Perú se identifican cinco clases socioeconómicas. De ellas, están divididas las tres primeras en dos estratos (ver Figura 3). El 50.3% de la población se encuentra en los primeros tres estratos socioeconómicos (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016), en los que se puede identificar a los principales consumidores en el panorama interno. Hasta el momento el crecimiento económico se ve fuertemente influenciado por las inversiones en infraestructura y el aumento de las exportaciones.

Los estratos socioeconómicos pueden dar un panorama general de los niveles de consumo en el Perú, pero para realizar estimaciones más precisas se acude a la fragmentación

de acuerdo a los estilos de vida. Esta segmentación prueba ser más precisa al calzar con la realidad y, por lo tanto, para realizar los pronósticos de consumo. Existen seis estilos de vida: (a) los sofisticados, con un nivel de ingresos mayor al del promedio; (b) los progresistas, en búsqueda constante del progreso personal o familiar; (c) las modernas, que buscan la realización personal y el reconocimiento de la sociedad; (d) los formales o adaptados, quienes valoran mucho el estatus social admiran a los sofisticados; (e) las conservadoras, con una tendencia bastante religiosa y tradicional; y (f) los austeros, pertenecientes a un segmento mixto de bajos recursos económicos (Arellano, 2013).

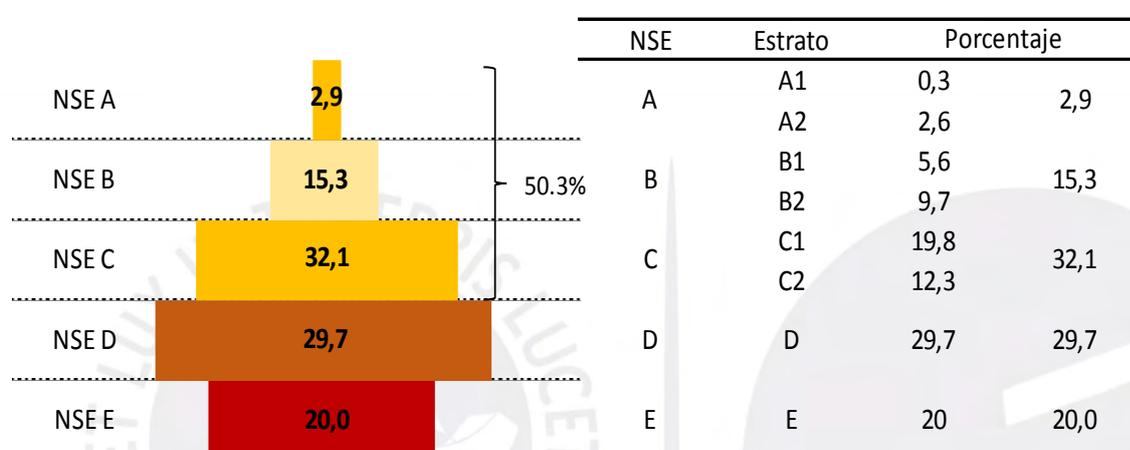


Figura 3. Distribución de los hogares según nivel socioeconómico.

Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2016: Total Perú Urbano,” por APEIM, 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Durante las últimas décadas se han visto transformaciones en las tendencias de los consumidores peruanos, consecuencia de las grandes innovaciones y cambios en materia tecnológica, económica y social. Entre estos cambios se pueden destacar: (a) nuevos segmentos, generados por los nuevos modelos familiares que van apareciendo; (b) búsqueda de la imperfección, alejándose de los estándares de perfección con tendencias predominantes en el sector femenino; (c) necesidad de lo instantáneo, buscando soluciones cada vez más rápidas y acostumbrándose a tener lo que quieran con un “clic”; (d) el encanto del aire libre, dando mayor importancia al contacto con la naturaleza; (e) buscando el toque humano, bajo el concepto de “slow” que representa un movimiento global de regresar a lo básico; (f)

crossover cultural, explica que los consumidores buscan incorporar elementos culturales extranjeros a sus vidas; y (g) multicanal, donde cada vez se ve un mayor porcentaje de peruanos en más canales de compra por la tendencia de buscar mejores ofertas y promociones (“Siete nuevas tendencias,” 2015).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El comportamiento económico de la actividad productiva agropecuaria en la región se caracteriza por la relevante participación de cultivos de importancia comercial con consumos masivos de la población. El sector agropecuario está orientado a la producción pecuaria y cultivos en general, bajo una insipiente transformación. En este sentido la región viene desarrollando acciones orientadas a diversificar la economía productiva regional a través de la agroindustria rural, tecnificación agrícola (mejorar la productividad), impulso de la inversión privada sostenible, entre otras acciones; y que encaminen a los productores y organizaciones empresariales hacia la comercialización y acceso a mejores mercados.

El Valor Agregado Bruto (VAB) a precios constantes del 2007 incrementó 0.7% en el 2013 llegando a 4'776,549 millones de soles, a comparación del año anterior que fue de 4'745,433; el VAB per cápita a precios constantes de 2007, tuvo una reducción de -0.7% en el 2013 llegando a 5,839 miles de soles, en comparación del año anterior que fue de 5,884. La Tasa de Crecimiento del VAB regional tuvo una reducción de 10.87% con respecto al 11.53% del 2012. La tasa de empresarialidad se incrementó un 6.4% en el 2013; actualmente la región San Martín, está en el puesto 14 del ranking a nivel nacional, debido a su economía extractiva incipiente, agroindustria rural y bajos niveles de productividad, según el índice de crecimiento de competitividad regional 2015. Asimismo, la proporción de la PEA tuvo una reducción en comparación al año anterior (2013 con 98.19% a 2014 con 97.91%) (Gobierno Regional de San Martín, 2015) Los recursos turísticos han permitido un crecimiento constante de turistas a la región, que en el 2014 ha llegado a registrar 964,115 arribos de

turistas y 1'307,067 pernoctaciones entre turistas nacionales y extranjeros (Gobierno Regional de San Martín, 2014). La región de San Martín cuenta con una gran variedad de atractivos turísticos, debido a que su territorio se encuentra ubicado en ceja selva y selva alta, que ofrece paisajes majestuosos y una arqueología prehispánica, que permite desarrollar turismo de aventura en sus principales atractivos, como el río Mayo, las cataratas de Ahuashiyacu, la laguna de Sauce, los baños termales de agua sulfurosa en la ciudad de Moyobamba, cuevas, miradores, costumbres, artesanía, entre otros.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Ranking Multilatinas 2016 mostró que sólo cinco empresas de origen peruano, una menos que en el año 2015, figuran en la lista de las 100 empresas internacionalmente competitivas (América Economía, 2017). Esto es una muestra de que el Perú aún carece de sectores afines y de apoyo con alto grado de competitividad internacional. Por otro lado, el escenario en el pilar innovación de los índices de competitividad tampoco es favorable para el Perú pues en el ranking del índice de compañías que gastan en investigación y desarrollo (I+D) ocupa el puesto 122/138 y el puesto 111/138 en lo que concierne a la colaboración industria-universidad en I+D (WEF, 2017). Este escenario no es favorable para que el país elabore bienes con un mayor valor agregado.

El Consejo Nacional de Diversificación Productiva (CNDP) es un órgano de soporte para la organización intersectorial de alto nivel, ligado a los sectores productivos; este es el responsable de establecer las políticas propuestas por este plan. El CNDP está dirigido por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) e integrado además por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el MINCETUR, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), los Gobiernos regionales y representantes del sector privado. Este órgano cuenta con cuatro brazos ejecutores: (a) Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), (b) Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), (c) Instituto Tecnológico

de la Producción (ITP), y (d) Instituto Peruano de la Calidad (IPECAL); todos ellos trabajan para alcanzar los siguientes objetivos: (a) lograr tasas de alto desarrollo económico sostenibles a largo plazo, (b) incrementar el empleo formal y de calidad, (c) reducir la supeditación de la economía peruana a los precios de las materias primas, (d) impulsar la transformación productiva imprescindible para alcanzar el nivel de las economías de ingresos altos, y (e) generar una visión a largo plazo en los peruanos sobre la importancia de diversificar la economía nacional (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014). Todo este marco institucional, implementado por el gobierno peruano, hará posible que se identifiquen y se atiendan las necesidades sectoriales y regionales simultáneamente, trayendo consigo beneficios para los empresarios y los trabajadores urbanos y rurales en general.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Lamas

El crecimiento de la economía peruana ofrece oportunidades de desarrollo para las provincias. Esta progresión fue impulsada por el incremento del PBI, control de la inflación, políticas amigables a la inversión extranjera, aumento de las exportaciones, disminución de la pobreza e incremento del ingreso per cápita de los peruanos; ayudando a posicionar al Perú como un destino más atractivo para la inversión extranjera. Existen varios mecanismos que fueron creados para favorecer el mercado de exportación. Los tratados de libre comercio firmados con varios países proveen facilidades de exportación para ciertos productos de interés internacional. Con herramientas como esta, el crecimiento del comercio de exportación queda en manos de la inversión interna, destinada a capacitar e implementar la infraestructura necesaria para exportar estos productos o servicios de interés extranjero.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En esta sección se realizó un análisis macro del entorno externo clave en el que se desenvuelve el Perú. El análisis integral se enfocó en las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas; generando como resultado el análisis PESTE. En estos

se identificarán las amenazas y las oportunidades respecto al ámbito nacional.

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

Como primera medida, las fuerzas gubernamentales y legales del país y la región afectan directamente el desarrollo de la provincia. A partir del 6 de marzo del 2002, mediante la ley No. 27680, se aprobó la reforma constitucional sobre la descentralización de la estructura del Estado peruano. La descentralización es una manera de organización democrática que constituye una política constante y obligatoria del Estado, con objetivo fundamental el desarrollo integral del país. Los gobiernos regionales cuentan con autonomía política, económica y administrativa dentro de su competencia. Los gobiernos regionales fomentan el desarrollo y la economía regional, impulsando las inversiones, actividades y servicios públicos, en su responsabilidad, en consonancia con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo (Tribunal Constitucional del Perú, 1993b).

Esta decisión gubernamental le da la autonomía a cada una de las regiones del país para enfocarse en su propio desarrollo y concentrarse en explotar aquellas fortalezas que posee y reforzar o mejorar las carencias que se tengan. La desventaja que ha traído esta decisión es que no se ha realizado de una manera monitoreada por el gobierno central, por lo que no se tiene el control de las inversiones ni de los gastos de los gobiernos regionales, y en muchos casos no se ejecuta completamente el presupuesto designado a sectores fundamentales como salud o educación. Lo señalado representa una amenaza para la provincia y el buen aprovechamiento de los recursos asignados por el gobierno central.

En las últimas dos décadas los productos nacionales incrementaron sus exportaciones, y como decisión gubernamental se han venido firmando tratados de libre comercio que facilitan las transacciones bilaterales y multilaterales con otros países. Desde el 01 de enero de 1995 el Perú pertenece a la Organización Mundial del Comercio (OMC). La OMC es parte fundamental del ámbito de la política comercial del Perú y de las negociaciones comerciales

internacionales. Todas las negociaciones comerciales de carácter regional y bilateral se basan en las normas de la OMC, ya que tienen que guardar coherencia con ellas (MINCETUR, 2017).

Cinco países sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú) firmaron el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969, con el fin elevar el nivel de vida de sus habitantes por medio de la integración y cooperación económica y social. Así se puso en marcha el proceso andino de integración denominado, en ese entonces, como Pacto Andino, Grupo Andino o Acuerdo de Cartagena, generando un gran desarrollo de la región. En 1993, estos países andinos eliminaron los aranceles y formaron un sector de libre comercio, donde los productos circulaban libremente. Se liberalizaron también los servicios, en especial los de transportes en sus diversas modalidades, lo que ha permitido un incremento en el intercambio comercial entre ellos (MINCETUR, 2017).

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, al cual, en fases posteriores, se han incorporado Venezuela y Bolivia, estando ésta última en proceso de adhesión. MERCOSUR es un proceso abierto y dinámico. Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que generará oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional. Como resultado ha establecido múltiples acuerdos con países o grupos de países otorgándoles, en algunos casos, carácter de estados asociados (Mercado Común del Sur [MERCOSUR], 2017). En el 2005, Perú se hizo beneficiario de todas las ventajas que trae ser un estado asociado de esta integración, por lo que goza de facilidades para el intercambio con este grupo de países; por ejemplo, los productos peruanos que tienen como destino a Argentina y Brasil tienen preferencia arancelaria de 100% a partir del 1 de enero del 2012, es decir, ingreso con arancel cero a dichos países (MINCETUR, 2017).

Desde el año 2010 se han firmado acuerdos bilaterales respecto a la agricultura con Islandia, Noruega y Suiza (países que no son miembros de la Unión Europea); los cuales entran en vigencia en la misma fecha que el Tratado de Libre Comercio con los países correspondientes. En este tratado se negoció: Comercio electrónico, productos agrícolas, pesca, reglas de origen, asuntos aduaneros, facilitación del comercio, reconocimiento de proveedores de servicios, inversiones, colaboración científica y compras públicas. Los principales productos de exportación a los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por siglas en inglés) son: oro, aceite de pescado, minerales de cobre, productos pesqueros y agropecuarios, espárragos, textiles y paltas; siendo Suiza el principal destino de estas exportaciones (MINCETUR, 2017).

El Acuerdo de Complementación Económica N° 50 (ACE 50) entre Perú y Cuba, vigente desde el año 2001, tiene entre sus metas el facilitar, expandir y fortalecer las relaciones comerciales en ambos sentidos a través del consentimiento de preferencias arancelarias entre las partes. Esta considera preceptos en materia de preferencias arancelarias y no arancelarias, normas de origen, salvaguardas, prácticas desleales en comercio, transporte, normalización técnica, inversiones, cooperación comercial, propiedad industrial y disposiciones de administración del acuerdo. No existen disposiciones en materia de servicios, inversiones y compras públicas (MINCETUR, 2017).

Desde 1998 el Perú ingresó al APEC, en el que se negociaron y pusieron en vigencia nueve tratados de libre comercio bilaterales con: Estados Unidos, Singapur, Tailandia, China, Canadá, Corea, Japón, Chile y México. Estos TLC han contribuido a que alrededor de 4,200 Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) puedan importar insumos y exportar sus productos de manera más sencilla y a menores costos a los principales mercados de la región Asia-Pacífico (MINCETUR, 2017). Adicionalmente a los acuerdos anteriormente descritos, Perú cuenta con TLC individuales con países como Chile, México, Estados Unidos, Canadá,

Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, la Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Honduras; tratados que le abren la puerta comercial bilateral con cada uno de ellos para ampliar su mercado y dar a conocer sus productos en gran parte del mercado global.

El 31 de octubre de 2013 por Resolución Ministerial N° 295-2013-MINCETUR la Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA) declara al cacao como producto bandera del Perú y con ellos promueve la divulgación, promoción, protección y conservación de este producto en el ámbito del país (“Comercio Exterior y Turismo,” 2013). Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) ha anunciado que en septiembre del presente año se aprobará el reglamento técnico del chocolate con el cual busca garantizar el uso del cacao en la venta de productos al consumidor (MINAGRI, 2017). La Alianza Cacao Perú (ACP) fue creado con el fin de posicionar al Perú como uno de los referentes a nivel mundial en la producción de un tipo de cacao conocido por sus características especiales como cacao fino de aroma (CFdA), en tal sentido, el gobierno peruano a través de Agrobanco y el gobierno americano a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) están apoyando la continuidad del trabajo de la ACP enfocado en mejorar la productividad y calidad del sector cacaotero de las regiones Huánuco, San Martín y Ucayali para los próximos cinco años (Agrobanco y Alianza Cacao Perú impulsan programa, 2017). Se puede concluir entonces que estos acuerdos comerciales internacionales y las políticas internas de promoción del cacao que se vienen concretando son una gran oportunidad para los intereses de la provincia de Lamas, pues incrementaría la demanda interna de este producto agrícola representativo de la provincia.

El Gobierno del Perú, a través del MINAGRI impulsa proyectos de irrigación para incentivar la exportación agrícola en la selva, de esta manera permite el aprovechamiento del abundante recurso hídrico fluvial mediante proyectos de ingeniería hidráulica para llevar

este recurso a los campos de cultivo y en las proporciones adecuadas para cada tipo de producto. (“Minagri comenzó proyecto,” 2017). El Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM) con sede central en la provincia de Moyobamba de la Región San Martín, tiene como fuentes de financiamiento para sus proyectos al tesoro público, las donaciones y los créditos extranjeros; su alcance geográfico principal son las provincias de Moyobamba y Rioja; sin embargo, también comprende parte del territorio de los distritos de Pinto de Recodo y Alonso de Alvarado, ambos pertenecientes a la provincia de Lamas de la región San Martín (PEAM, 2017). La existencia de esta institución gubernamental es una oportunidad para que la provincia de Lamas encamine gestiones con el gobierno regional para ser comprendido dentro de un proyecto de irrigación que permita aprovechar la ventaja comparativa que tiene la región por la presencia del río Mayo y su cercanía a la provincia.

En relación al turismo, el MINCETUR ha anunciado que la política de desarrollo turístico en el Perú está en congruencia con los objetivos estratégicos de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y que, como país miembro de la Organización Internacional ST-EP (Turismo Sostenible y Eliminación de la Pobreza), el enfoque de su cartera es también el de promover el crecimiento económico a través del turismo sostenible y así contribuir con la reducción de la pobreza (MINCETUR, 2015). El MINCETUR a través del Plan COPESCO Nacional coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; además de prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades públicas que lo requieran. El financiamiento para estos proyectos son a través del 30% de las recaudaciones de impuestos extraordinarios para la promoción y desarrollo turístico, los recursos propios del MINCETUR y también donaciones externas, aclarando que en cada una de estas fuentes existe cofinanciamiento de gobiernos subnacionales (COPESCO, 2017). Estas políticas se perciben como una gran oportunidad para el turismo rural comunitario que se puede

desarrollar aún más en la provincia de Lamas con el fin de diversificar sus actividades productivas, promover la inversión privada, fortalecer la cultura de turismo y profesionalizar a quienes se dediquen a esta actividad.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana en los últimos años ha mantenido un crecimiento inclusive a pesar de la última crisis que ha golpeado a las economías más importantes del mundo, los indicadores macroeconómicos así lo demuestran; y por tal motivo esta coyuntura se puede considerar como una oportunidad. El reporte del Producto Bruto Interno (PBI) peruano, emitido por el BCRP para el periodo 2016 (ver Tabla 3), reporta una variación total de +3.9% para ese año, resaltando que en el sector primario, la minería metálica fue la de mayor crecimiento (+21.2%) y la pesca fue la actividad con el mayor decrecimiento (-10.1%). Por otro lado, en el sector no primario presentó un decrecimiento en la actividad manufacturera (-6%) y la construcción (-3.1%). La gran diferencia que mostró el crecimiento de la producción del sector primario (+9.8%) comparado con la del sector no primario (+2.3%) muestra que el Perú es aún dependiente de sus actividades extractivas y necesita impulsar más la ejecución de acciones multisectoriales para fomentar la transformación y darle mayor valor agregado a su materia prima. Todo este escenario representa una amenaza para la provincia de Lamas pues el país aún mantiene esta tendencia a no impulsar la transformación de materia prima.

Finalmente, se preveía que para el presente año los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura y los impactos negativos relacionados al fenómeno El Niño afectarían la evolución de los sectores agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios; sin embargo, las recientes medidas del gobierno para impulsar la inversión pública, que incluirían obras de reconstrucción por los desastres naturales recientes, permitirían compensar parcialmente el menor crecimiento esperado del gasto privado. Con ello, se espera un crecimiento del PBI de 2.8% en el 2017 (BCRP, 2017).

Tabla 3

PBI del Perú por Sectores Económicos

	2016	2017*	2018*
	Año	RI Jun.17	RI Jun.17
Agropecuario	2.0	2.2	4.6
Agrícola	0,7	1.3	4.8
Pecuario	3,9	3.5	4.2
Pesca	-10,1	34.0	5.5
Minería e hidrocarburos	16,3	4.3	7.1
Minería metálica	21,2	4.5	6.5
Hidrocarburos	-5,1	3.5	9.8
Manufactura	-1,5	2.3	3.2
Recursos primarios	-0,5	11.8	4.0
Manufactura no primaria	-2	-0,9	3.0
Electricidad y agua	7,3	3.1	4.5
Construcción	-3,1	-0,7	8.0
Comercio	1.8	1,7	3.5
Servicios	3.9	2,9	3.4
Producto Bruto Interno	3.9	2,8	4.2
PBI del Sector Primario	9.8	5.3	6.1
PBI del Sector Secundario	2.3	2.0	3.7

Nota. Variaciones porcentuales reales. RI: Reporte de Inflación. * Proyección. Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 38 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Haciendo un análisis del PBI por tipo de gasto (ver Tabla 4) se puede afirmar que el gobierno necesita incentivar la recuperación de la demanda interna, cuyo crecimiento ha sido sólo de +0.9% sostenida por un crecimiento de +3.4% del consumo privado pues casi todos los demás componentes presentaron variaciones negativas, siendo la inversión privada la más afectada y significando ello una amenaza para las provincias que necesitan impulsar su mercado interno. Otro componente que ha sostenido el crecimiento del PBI ha sido las exportaciones (+9.5%), entonces estos indicadores marcan hacia dónde el gobierno tiene que orientar las estrategias de crecimiento para poder revertir estas tendencias negativas; por ejemplo, dar mejores condiciones para la inversión privada y, por otro lado, potenciar los

componentes que sí están presentando un aporte sustancial a la economía del país; por ejemplo, incentivar el consumo privado y dar mejor infraestructura para fomentar la exportación, entre otros.

Tabla 4

Demanda Interna y PBI del Perú

	2016	2017*	2.18*
	Año	RI Jun.17	RI Jun 17
I. Demanda interna	0,9	1,9	4
1. Gasto privado	1,2	1,6	3,5
Consumo	3,4	2,5	3
Inversión privada fija	-5,7	-1,8	5,3
Variación de existencias (contribución)	0	0	0
2. Gasto público	-0,2	3,6	6,5
Consumo	-0,5	2,3	3
Inversión	0,6	7	15
Gobierno general	-3,3	11,1	16,3
Empresas públicas	30	-15,7	5,4
II. Demanda externa neta			
1. Exportaciones	9,5	5,9	4,4
2. Importaciones	-2,2	2,9	3,5
III. PBI	3,9	2,8	4,2

Nota. Variaciones porcentuales reales. RI: Reporte de Inflación. * Proyección. Adaptado de “Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, p. 43 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

La proyección al año 2018 señala que el Perú tendrá una tasa de crecimiento alrededor de +4.2% (ver Figura 4), esto apoyado por la aceleración de la demanda interna privada en un contexto de bajo impulso de los sectores primarios. El crecimiento proyectado de la economía peruana estará soportado en el mayor dinamismo de la inversión privada, que inició su proceso de recuperación a fines del 2016 y se proyecta que se intensificará a partir del 2017; sin embargo, los recientes desastres naturales ocasionados por efecto del cambio climático, que han afectado la infraestructura existente, podrían correr un poco hacia adelante el calendario de estas proyecciones sin que ello signifique que no se puedan materializar; es en esta coyuntura que el gobierno jugará un papel importante para mejorar los escenarios con el fin de incentivarlos y generarles confianza a través de políticas como destrabar los grandes

proyectos de inversión, la simplificación administrativa o desregulación, boom de la inversión pública, la reducción del IGV y el impuesto a la renta.

En relación al consumo privado, o sea el de las familias, se aceleraría debido al mayor dinamismo del empleo formal generado por la recuperación de la inversión privada, esperando a que pase de crecer +3.4% en el 2016 a +3.7% en el 2017, y tienda a +4.5% en el año 2019 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016). Este efecto positivo en el empleo formal sería también gracias a las iniciativas de inversión pública y privada vinculadas a grandes proyectos de infraestructura y, a su vez generan complementariedad en otros sectores de la economía nacional. Otros factores que sumarían también a este efecto positivo serían la menor inflación, que permitiría incrementar el ingreso disponible de las familias, y las mejores condiciones para tomar créditos pues ya serían menos vulnerables para afrontar sus deudas.

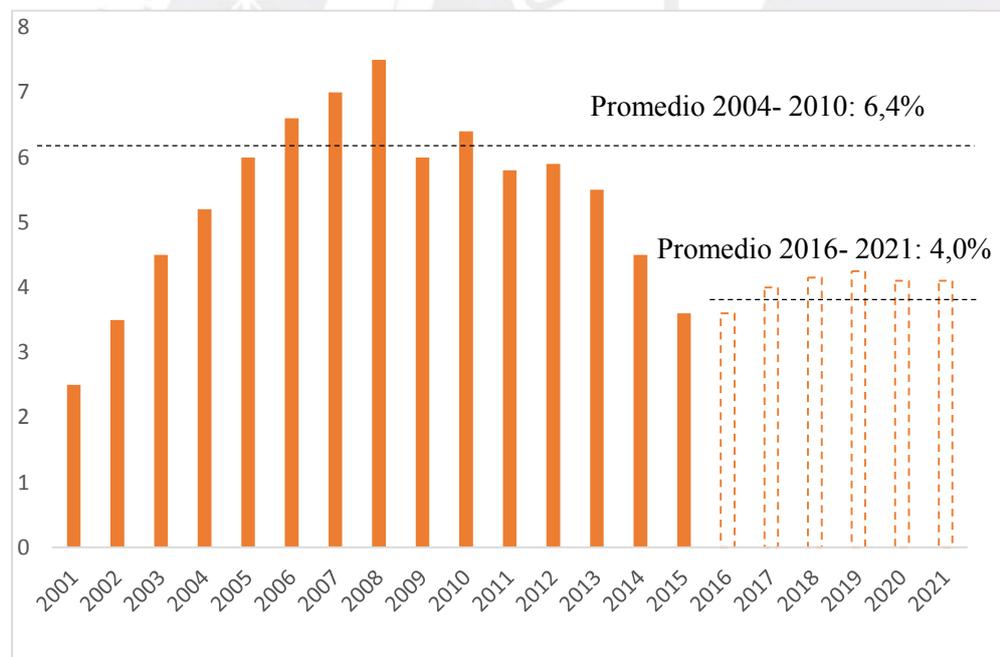


Figura 4. Variación porcentual del potencial del PBI del Perú.

Tomado de “Marco Multieconómico Multianual 2017-2019 Revisado,” por Ministerio de Economía y Finanzas, MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf distribución de los hogares según nivel socioeconómico).

Como se mencionó en párrafos anteriores, las exportaciones han sido hasta ahora las que han sostenido el crecimiento del PBI del país y la proyección es que mantendrán un alto dinamismo el 2017 debido al impulso de una mayor producción primaria (minera y pesquera) y una gradual recuperación de América Latina que es el destino del 30% de las exportaciones no tradicionales (MEF, 2016). En este sector se proyecta que las exportaciones tradicionales crecerán en promedio +11.7% el 2017 para luego moderar su dinamismo a +2.2% en promedio entre el 2018 y 2019 debido a la menor oferta del sector minero. Para las exportaciones no tradicionales en el 2017 la proyección es de decrecimiento (-0.2%) por causa del lento proceso de recuperación tras la recesión en América Latina; sin embargo, en los años 2018 y 2019, se proyecta que se revierta la tendencia y alcance un crecimiento cercano a +6.0% causado por la gradual recuperación de la demanda de Estados Unidos y América Latina, demanda que se estima se concentre en los productos textiles, agropecuarios y químicos (MEF, 2016).

La región San Martín representa sólo el 1.1% del PBI del Perú; sin embargo, muestra un crecimiento de +6.3% con respecto al año anterior (ver Tabla 5), siendo la octava con mayor crecimiento entre las 24 regiones del país. Tiene como uno de los pilares de este crecimiento a una actividad primaria, la agricultura, que junto a la ganadería, caza y silvicultura representan el 26.5% de su VAB regional (ver Tabla 6); de esta manera, es una generadora de empleo rural, productora de alimentos y de materia prima para la agroindustria.

Se tiene que resaltar también la importante contribución de las actividades secundarias como manufactura, construcción, comercio y, sobre todo, el rubro de servicios. En ésta última claramente se encuentra actividades relacionadas al turismo. Este breve mapeo permite identificar los sectores donde la región tiene fortalezas que tienen que ser potenciadas a través de mecanismos del gobierno central y gobierno local que promuevan un mayor

aprovechamiento y una mayor diversificación para tener una oferta competitiva; por otro lado, también se debe trabajar en las actividades no representativas de la región, que, a su vez, en muchos casos son complementos importantes para el desarrollo de las demás actividades.

Tabla 5

PBI del Perú por Regiones 2015

Regiones	Valor Monetario (Miles de soles)	Estructura Porcentual (%)	Variación Porcentual anual (%)	Valor Monetario per cápita (Miles de soles)
Amazonas	2'797,856	0.6	-0.9	6,620
Ancash	17'563,798	3.6	9.6	15,291
Apurímac	2'650,948	0.5	8.8	5,778
Arequipa	23'629,319	4.9	3.8	18,357
Ayacucho	5'285,376	1.1	8.4	7,675
Cajamarca	10'826,235	2.2	-0.3	7,077
Cusco	21'004,515	4.4	1.4	15,952
Huancavelica	3'261,378	0.7	-0.6	6,589
Huánuco	5'125,376	1.1	6.8	5,956
Ica	15'246,368	3.2	2.9	19,369
Junín	14'464,035	3.0	16.8	10,708
La Libertad	20'214,043	4.2	2.0	10,870
Lambayeque	10'786,096	2.2	4.2	8,556
Lima	214'243,677	44.4	3.0	19,749
Loreto	8'482,599	1.8	-3.4	8,161
Madre de Dios	2'379,908	0.5	23.8	17,332
Moquegua	8'713,789	1.8	4.1	48,282
Pasco	5'214,423	1.1	3.3	17,144
Piura	18'818,479	3.9	0.3	10,205
Puno	8'553,106	1.8	0.8	6,042
San Martín	5'499,754	1.1	6.3	6,541
Tacna	6'614,676	1.4	8.5	19,350
Tumbes	2'549,502	0.5	-2.3	10,726
Ucayali	4'180,194	0.9	5.7	8,436
Valor Agregado Bruto (VAB)	438'105,450	90.8	3.5	14,064
Impuestos a los Productos	39'960,121	8.3	0.7	
Derechos de Importación	4'304,058	0.9	-2.1	
Producto Bruto Interno (PBI)	482'369,629	100.0	3.3	15,485

Nota. Tomado de "Total actividades económicas, por país 2007-2015" por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_3.xlsx).

Tabla 6

VAB Por Actividades – Región San Martín 2015

Actividades	Valor (Miles de soles)	Estructura Porcentual (%)	Variación Porcentual anual (%)
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'456,548	26.5	10.6
Pesca y Acuicultura	3,159	0.1	-31.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	47,325	0.9	18.4
Manufactura	536,597	9.8	-0.3
Electricidad, Gas y Agua	35,657	0.6	5.2
Construcción	566,658	10.3	7.0
Comercio	656,420	11.9	3.9
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	145,688	2.6	2.6
Alojamiento y Restaurantes	161,689	2.9	2.8
Telecom. y otros Serv. de Información	170,102	3.1	11.1
Administración Pública y Defensa	482,731	8.8	5.7
Otros servicios	1'237,180	22.5	5.7
Valor Agregado Bruto (VAB)	5'499,754	100.0	6.3

Nota. Tomado de “San Martín 2007-2015” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep21_3.xlsx).

Dentro de la actividad agrícola de la región San Martín, los cultivos permanentes que más aportan a su Valor Agregado Bruto Agrícola son el café, el cacao, el plátano, la palma aceitera y el pasto braquearia (ver Tabla 7); motivo por el cual el gobierno local tiene que buscar el aprovechamiento de esta oportunidad e impulsar principalmente el aumento de producción y generar condiciones para su industrialización local a través de inversión pública o privada.

El análisis del sector agrícola en la región tiene que pasar por determinar las potencialidades actuales de cada cultivo permanente; es decir, primero se debe definir con datos históricos lo representativo que es cada cultivo para la región y para el país; pues como sabemos existen factores (altura, clima, ríos, etc.) que privilegian a determinadas regiones por encima de otras para la producción de determinado cultivo (ver Tabla 8). Luego, también se tienen que incorporar en el análisis otros factores externos y determinar con todo ello la estrategia de desarrollo para este sector.

Tabla 7

Consolidado Regional de Cultivos Permanentes de Mayor Incidencia Económica – San Martín

Cultivo	Producción (T)			Precio Promedio en Chacra (S/. X Kg)			Valor de la Producción (Miles de Soles)			
	2015	2016	Var (%)	2015	2016	Var (%)	2015	%	2016	%
Cacao	42,175	46,293	9.8	8.0	8.2	2.5	335,288	27.0	377,290	29.6
Café	80,999	82,319	1.6	5.8	4.3	-25.4	465,743	37.5	353,149	27.7
Limón Sutil	5,032	4,649	-7.6	0.7	0.8	12.2	3,723	0.3	3,859	0.3
Naranja	38,668	54,022	39.7	0.4	0.4	0.0	15,467	1.2	21,609	1.7
Palma Aceitera	368,819	381,665	3.5	0.3	0.4	14.7	125,398	10.1	148,849	11.7
Papaya	16,666	19,344	16.1	0.5	0.8	41.5	8,833	0.7	14,508	1.1
Pasto Braquearia	2'347,423	2'579,081	9.9	0.0	0.0	0.0	70,423	5.7	77,372	6.1
Pasto Elefante	617,146	497,500	-19.4	0.0	0.0	0.0	12,343	1.0	9,950	0.8
Pijuayo Palmito	8,291	9,513	14.7	0.6	0.5	-15.3	4,892	0.4	4,756	0.4
Piña	12,237	11,712	-4.3	0.6	0.8	27.0	7,709	0.6	9,369	0.7
Plátano	383,611	385,532	0.5	0.5	0.6	18.4	187,969	15.1	223,609	17.5
Sacha Inchi	449	3,147	601.3	7.5	10.3	37.5	3,347	0.3	32,285	2.5

Nota. Tomado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM), 2017 (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

Por su parte, los cultivos transitorios (no permanentes) que más aportan al VAB agrícola de la región San Martín son el arroz, el maíz amarillo duro y la yuca (ver Tabla 9); teniendo en el arroz al producto más significativo de la región e incluso del país en su conjunto. Esto claramente es una fortaleza local que se tiene que seguir impulsando a través de condiciones para el crecimiento productivo y comercial. Del mismo modo que para los cultivos permanentes, el análisis del sector agrícola en la región para los cultivos transitorio, o llamados también no permanentes, tiene que tener los mismos considerandos, con la salvedad de sus diferencias en su proceso productivo agrícola con respecto a los cultivos permanentes (ver Tabla 10).

Tabla 8

Ubicación y Participación de los Principales Cultivos Permanentes de la Región San Martín en el Ranking Nacional y Local

Cultivo Permanente	Ranking en el PBI Agrícola nacional – Perú	Participación en la producción nacional – Perú (%)	Ranking en el PBI Agrícola regional – San Martín	Participación de la producción regional – San Martín (%)	
Café	3°	Junín :	22.7	Rioja :	12.0
		San Martín :	21.0	Moyobamba :	27.5
		Cajamarca :	20.2	Lamas :	13.8
		Cuzco :	13.5	San Martín :	6.4
		Otros :	22.6	El Dorado :	2.6
				Picota :	3.5
				Bellavista :	10.8
				Mariscal Cáceres :	3.5
				Huallaga :	7.3
				Tocache :	12.5
Cacao	12°	San Martín :	45.1	Rioja :	0.5
		Cuzco :	13.1	Moyobamba :	1.4
		Junín :	12.9	Lamas :	10.6
		Ayacucho :	9.5	San Martín :	8.6
		Otros :	19.4	El Dorado :	5.4
				Picota :	2.3
				Bellavista :	6.5
				Mariscal Cáceres :	25.5
		Huallaga :	9.1		
		Tocache :	30.3		
Plátano	7°	San Martín :	22.1	Rioja :	4.8
		Loreto :	13.9	Moyobamba :	14.0
		Piura :	12.9	Lamas :	20.9
		Ucayali :	12.6	San Martín :	12.2
		Otros :	38.5	El Dorado :	11.0
				Picota :	3.7
				Bellavista :	3.0
		Mariscal Cáceres :	11.1		
		Huallaga :	2.8		
		Tocache :	16.5		
Palma aceitera	27°	San Martín :	63.0	Rioja :	-
		Ucayali :	21.5	Moyobamba :	-
		Loreto :	14.7	Lamas :	3.9
		Huánuco :	0.8	San Martín :	0.01
				El Dorado :	96.1
		Picota :	-		
		Bellavista :	-		
		Mariscal Cáceres :	-		
		Huallaga :	-		
		Tocache :	-		
Pasto Braquearía	15°	Huánuco :	39.6	Rioja :	6.4
		San Martín :	23.1	Moyobamba :	14.2
		Amazonas :	21.8	Lamas :	35.1
		Madre de Dios :	7.8	San Martín :	4.65
		Otros :	7.8	El Dorado :	1.7
				Picota :	7.0
				Bellavista :	5.2
				Mariscal Cáceres :	5.8
		Huallaga :	10.0		
		Tocache :	10.1		

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por DRASAM, 2017 (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>) y “Calendario de Siembras y Cosechas del Perú,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/>).

Tabla 9

Consolidado Regional de Cultivos Transitorios (No Permanentes) de Mayor Incidencia Económica- San Martín

Cultivo	Producción (T)			Precio promedio en chacra (S/. X Kg)			Valor de la producción (Miles de Soles)			
	2015	2016	Var (%)	2015	2016	Var (%)	2015	%	2016	%
Algodón	286	113	-60.5	1.18	1.62	37.3	337.48	0.04	183.06	0.02
Arroz	686,976	700,290	1.9	1	1.03	3	686,976	80.4	721,298	80.9
Frijol grano Seco	4,079	3,814	-6.5	4.57	5.27	15.3	18,641	2.2	20,099	2.3
Maíz amarillo duro	119,509	101,265	-15.3	0.78	0.87	11.5	93,217	10.9	88,100.	9.9
Tomate	1,494	1,453	-2.7	1.43	1.25	-12.6	2,136	0.3	1,816	0.2
Tabaco	1,500	1,800	20	0.8	0.88	10	1,200	0.1	1,584	0.2
Maní	673	509	-24.3	2.89	3.82	32.2	1,944	0.2	1,944	0.2
Yuca	101,895	99,742	-2.1	0.49	0.57	16.3	49,928	5.8	56,853	6.4

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por DRASAM, 2017 (<http://www.drasm.gov.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

Las exportaciones son otro componente importante del PBI de la región San Martín. Esta actividad dio un total US\$ 21.6 millones en noviembre de 2016, mayores en 48.9% respecto a similar mes del año anterior (ver Tabla 11). Este considerable incremento es debido a mayores volúmenes exportados de café en grano, cacao en grano y manteca; sin dejar de mencionar que hubo también dentro de ese periodo un incremento en el precio del café. En el periodo enero-noviembre las exportaciones acumularon un crecimiento de 25.8% interanual, explicado por las mayores ventas de café y productos agropecuarios tales como cacao en grano, manteca vegetal y tabaco (BCRP, 2016).

La inversión pública en la Región San Martín ha decaído 18.5% en el año 2016 con respecto al año anterior (ver Tabla 12), esto debido a una menor ejecución de obras en el gobierno nacional y regional. El gobierno nacional no ejecutó proyectos de gran envergadura en la región; por su parte, el gobierno regional invirtió sólo S/ 3.3 millones en el mejoramiento del camino vecinal Buenos Aires-Santa Catalina-Flor del Mayo, en el distrito de Moyobamba; y S/ 1.7 millones en el mejoramiento de los servicios de salud en el hospital

Bellavista en la provincia del mismo nombre. Los únicos que incrementaron su inversión pública fueron los gobiernos locales, que invirtieron un monto de S/ 5.4 millones en la

Tabla 10

Ubicación y Participación de los Principales Cultivos Transitorios (No Permanentes) de la Región San Martín en el Ranking Nacional y Local

CULTIVO TRANSITORIO	Ranking en el PBI Agrícola nacional - PERÚ	Participación en la producción nacional – PERÚ (%)	Ranking en el PBI Agrícola regional - SAN MARTÍN	Participación de la producción regional - SAN MARTÍN (%)	
ARROZ	1°	San Martín :	21.5	Rioja :	24.9
		Piura :	13.8	Moyobamba :	19.7
		Lambayeque :	12.0	Lamas :	0.4
		Amazonas :	11.0	San Martín :	3.5
		Otros :	41.7	El Dorado :	0.9
				Picota :	11.7
				Bellavista :	29.1
				Mariscal Cáceres :	1.7
				Huallaga :	2.0
				Tocache :	6.0
MAÍZ AMARILLO DURO	5°	San Martín :	19.2	Rioja :	2.1
		Loreto :	10.7	Moyobamba :	1.5
		La Libertad :	10.6	Lamas :	2.2
		Lima :	9.8	San Martín :	2.3
		Otros :	49.7	El Dorado :	13.4
				Picota :	31.8
				Bellavista :	35.8
				Mariscal Cáceres :	3.3
				Huallaga :	1.8
				Tocache :	5.8
YUCA	11°	Loreto :	36.6	Rioja :	7.6
		Cajamarca :	10.3	Moyobamba :	6.1
		Ucayali :	9.2	Lamas :	13.8
		Amazonas :	8.0	San Martín :	17.3
		Otros :	35.9	El Dorado :	6.3
				Picota :	10.5
				Bellavista :	1.2
				Mariscal Cáceres :	4.9
				Huallaga :	14.1
				Tocache :	18.1

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por DRASAM, 2017 (<http://www.drasm.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>) y “Calendario de Siembras y Cosechas del Perú,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/>).

creación del servicio de protección contra inundaciones en Bellavista, en la margen izquierda del río Huallaga y en el distrito de Bellavista; y S/ 3.5 millones en el mejoramiento de 14 cuadras, veredas y habilitación de áreas verdes con fines turísticos, en el distrito de Tingo de Saposoa en la provincia de Huallaga (BCRP, 2016). En definitiva, esta disminución en la inversión pública es una amenaza para la provincia, sobre todo porque se necesita mejora de infraestructura interna que la haga más atractiva a los “ojos del mundo”.

Tabla 11

San Martín: Exportaciones por Grupo de Productos

Tipo	Estructura % 2015	Noviembre			Enero- Noviembre		
		2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Productos tradicionales	28.5	7.1	13.9	95.5	41	62.4	52.2
Algodón	0	0	0		0		
Café	28.5	7.1	13.9	95.5	41	62.4	52.2
Productos no tradicionales	71.5	7.4	7.7	4	102.3	117.9	15.2
Agropecuarios	69.6	7	7.4	4.9	99.8	113.9	14.1
Pesqueros	0	0	0		0	0	
Maderas	0.3	0	0.2		0.1	2.4	1,807.9
Otros no tradicionales	1.6	0.3	0.1	-64.6	2.4	1.7	-30.1
Total exportaciones	100	14.5	21.6	48.9	143.3	180.3	25.8

Nota. Valor FOB en millones de US\$. Tomado de “SAN MARTÍN: Síntesis de Actividad Económica Noviembre, 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-san-martin-11-2016.pdf>).

El turismo en el Perú en los últimos años ha mantenido un crecimiento moderado.

Según la Cuenta Satélite de Turismo (CST), el PBI turístico del año 2015 alcanzó los S/ 23.5 miles de millones con un aporte de 3.9% respecto al PBI nacional, habiendo generado aproximadamente 1.3 millones de empleos directos e indirectos, valor que representa el 7.4% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional. Asimismo, las actividades de transporte de pasajeros (27%), provisión de alimentos y bebidas (22.6%), alojamiento para visitantes (14%) y agencias de viajes (3.2%), representan en conjunto el 66.8% del PBI

turístico. Desde el punto de vista de la demanda, el consumo turístico interior es el gasto que realizan los visitantes receptivos (extranjeros) e internos (nacionales), 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, 2016b).

Tabla 12

San Martín: Inversión Pública

	Noviembre			Enero- Noviembre		
	2015	2016	Var. % real	2015	2016	Var. % real
Gobierno nacional	16.2	7.7	-53.9	124.8	82.7	-36.2
Gobierno regional	98.8	24.2	-76.3	455.4	345	-26.5
Gobiernos locales	29.2	44.3	46.9	253.5	274.8	4.7

Nota. Valores en Millones de Soles. Tomado de “SAN MARTIN: Síntesis de Actividad Económica Noviembre, 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-san-martin-11-2016.pdf>).

Por otro lado, el Consumo Turístico Interior se encuentra influenciado por los viajes de 10.8 millones de turistas internos; es decir, 1.3 millones más que en el 2011 y más de 13 millones de personas que realizaron una excursión (visita del día), con lo cual hacen un total de 800 mil más que en el 2011 (MINCETUR, 2016a). El Plan estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) contempla las políticas del gobierno para el desarrollo de esta actividad en el país, es así como se han identificado iniciativas y programas turísticos para cada región; por ejemplo, para la región San Martín, dado su crecimiento actual y proyección en su demanda (ver Tabla 13), se está aplicando las estrategias del turismo rural comunitario, que no es más que un tipo de turismo que desarrollada en el ámbito rural de forma planificada y sostenible. Esta se basa en la participación de la población local organizada para el beneficio de la comunidad, siendo el principal ingrediente la cultura rural. Como parte de esta estrategia regional para San Martín se ha identificado la aplicabilidad del programa llamado “De mi tierra, Un producto”, un programa que estimula la incorporación de la producción local a la cadena de valor del turismo poniendo énfasis en el desarrollo de territorios con

vocación para el mercado interno y, de esta manera, aportar en el crecimiento económico local, regional y nacional. Estos indicadores económicos del sector turismo, que denotan un crecimiento, y las respectivas políticas gubernamentales para promoverlo, hacen que se las identifiquen como oportunidades que la provincia debería aprovechar por su gran potencial para ofertar en este sector.

Tabla 13

Evolución y Proyección del Turismo Interno y Turismo Receptor en la Región San Martín (1992- 2019)

San Martín: Turismo interno 1992-2015		San Martín: Turismo receptor 1992-2015	
Año	Turismo interno histórico	Año	Turismo receptor histórico
1992	69,681	1992	239
1993	78,106	1993	745
1994	87,427	1994	517
1995	107,714	1995	812
1996	141,674	1996	942
1997	164,081	1997	1,020
1998	177,731	1998	1,454
1999	208,566	1999	3,089
2000	194,358	2000	3,543
2001	212,085	2001	5,040
2002	219,676	2002	4,728
2003	252,815	2003	4,945
2004	267,974	2004	5,433
2005	283,132	2005	5,922
2006	298,291	2006	6,411
2007	313,449	2007	6,900
2008	328,608	2008	7,389
2009	343,767	2009	7,147
2010	358,925	2010	7,654
2011	374,084	2011	7,877
2012	389,242	2012	8,366
2013	404,401	2013	8,855
2014	419,560	2014	9,344
2015	434,718	2015	9,833
Tasa de crecimiento anual: 8.33%		Tasa de crecimiento anual: 17.54%	
San Martín: Turismo interno esperado 2016-2019		San Martín: Turismo receptor esperado 2016-2019	
Año	Turismo interno esperado	Año	Turismo receptor esperado
2016	449,877	2016	10,321
2017	465,035	2017	10,810
2018	480,194	2018	11,299
2019	495,353	2019	11,788
Tasa de crecimiento anual: 3.26%		Tasa de crecimiento anual: 4.53%	

Nota. Valores en número de personas. Tomado de “Turismo en Números. Región San Martín,” por Observatorio Turístico del Perú, 2017 (<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros>).

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

La región San Martín ha tenido un retroceso en el último quinquenio en cuanto a la medición del Índice de Competitividad Regional en el pilar “Personas”, cayó del puesto 10/26 en el 2010 al puesto 20/26 en el 2016 (26 porque incluye a la Región Callao y a su vez divide, sólo para este fin, a la Región Lima en Lima provincia y Lima Metropolitana). La medición de desempeño de los factores que componen este pilar para el año 2016 dio como resultado lo siguiente: (a) Educación Escolar (17/26), pocos estudiantes de 2do. grado de primaria lograron aprendizaje correspondiente a ese nivel tanto en comprensión de lectura como en matemáticas; (b) Educación Superior (24/26), pocos graduados y/o titulados con respecto al volumen poblacional; (c) Formación Laboral (21/26), escaso número de centros de educación ocupacional y aún insuficiente centros de formación tecnológica; (d) Logros Educativos (20/26), elevado índice de abandono a nivel de educación secundaria y porcentaje moderado de analfabetismo; y (e) Salud (12/26), baja expectativa de vida en años, mediana tasa de desnutrición, pero por otro lado tiene un buen porcentaje de la población que está afiliado a algún seguro de salud. El análisis de otros pilares de esta medición y sus respectivos factores ayudan también al análisis de la parte social, en tal sentido se tiene que los resultados del pilar “Economía” presentan que la Región San Martín se encuentra en el puesto 15/26 en cuanto al volumen de su PEA, y 16/26 en cuanto a la proporción de su PEA con respecto a la población en edad de trabajar. En el pilar “Empresas” se observa que en cuanto a la generación de empleo se ubica en el puesto 17/26 por presentar pocas oportunidades para el trabajador independiente y porque las empresas no tienen puestos bien remunerados (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica], 2016). La caída en competitividad referida al pilar “Personas” de la Región representa una amenaza para la provincia, ello debido a que el recurso humano es un factor clave para el logro de los objetivos que se puedan trazar en adelante.

La región San Martín está ubicada como una de las regiones con menos conflictos sociales en el país, con sólo uno activo se ubica en el primer lugar de entre 24 regiones; por otro lado, se encuentra también entre los de menor tasa de criminalidad (7/24); sin embargo, aún se tiene una alta tasa de homicidios que la ubica en el puesto 21/24 con un valor de 12 homicidios por cada 100 mil habitantes, con lo cual se supera el promedio nacional que es de 7.2. En cuanto a presencia policial la región está en el puesto 13/24 con 688.7 habitantes por cada policía, mientras que la media del país es 754.6 habitantes por cada policía (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017). Este último indicador genera una percepción social de insuficiente seguridad y aún representan una amenaza para atraer más demanda hacia el desarrollo de actividades económicas en la región.

La agricultura en la región San Martín está representada principalmente por el café y el cacao. Los programas de incentivo por parte del gobierno para la erradicación del cultivo de la hoja de coca a nivel nacional han hecho que en esta región el cacao aumente su producción en los últimos años, llegando incluso a triplicarse a nivel nacional. Sin embargo, en el Perú, y con gran impacto en la región San Martín, aún no se ha desarrollado al máximo este producto teniendo como unas de sus barreras el tema social en cuanto a inseguridad, recursos financieros, apoyo de empresas manufactureras y la falta de capacitación técnica de los pequeños productores individuales y colectivos y de la población en general en cuanto al manejo de sus principales recursos naturales. Esta muestra de insuficiente apoyo por parte del gobierno central es una amenaza para los intereses de la provincia rica en recursos naturales biodiversos.

La Sociedad Nacional de Industria (SNI) ha detectado que la mayoría de las empresas productoras de chocolates y productos de confitería se ubican principalmente en Lima, Cuzco e Ica (SNI, 2016). De acuerdo a los volúmenes de exportación del cacao se puede concluir que los mayores consumidores de este producto son los países desarrollados (países europeos

y Estados Unidos); sin embargo, también casi toda la transformación del cacao en chocolates y sus derivados se hace en dichos países. El consumo per cápita por año de chocolate real, llamado así porque contiene más de 50% de cacao, en el Perú es de 200gr, en Chile es 2kg y en Bélgica llega a 8kg (“Sólo el 7% de peruanos,” 2017). El perfil del consumidor de los países desarrollados tiene una tendencia marcada hacia los productos orgánicos y saludables; en este sentido, el Perú tiene una buena, pero aún insuficiente, cantidad de producción de cacao orgánico o conocido como cacao fino de aroma. Esto es una gran oportunidad para que el Perú impulse en sus regiones productoras el desarrollo de este tipo de cacao y su manufacturación para atender la demanda creciente de chocolates más sanos y de primera calidad.

El turismo a nivel mundial se ha convertido en una actividad que contribuye con al desarrollo de las localidades que tienen potencial para dar una oferta turística adecuada a las preferencias de los diferentes tipos de visitantes. Gracias a sus varias ventajas comparativas, el Perú, en este aspecto tiene un gran potencial para desarrollar este sector aún más de lo ha avanzado hasta ahora. Los tratados de comercio internacional firmados por el país, el hecho de ser miembros de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el ser participantes de muchos otros foros internacionales están contribuyendo para fortalecer la elección del Perú como uno de los destinos turísticos y de inversión para el mercado mundial. Parte de los esfuerzos para mejorar la oferta turística en el Perú es el conocer el perfil de los visitantes (nacionales y extranjeros) que están haciendo posible el crecimiento de este sector. En este sentido, el MINCETUR a través de la Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERU) ha desarrollado estudios de campo que dieron como resultado lo siguiente:

- Perfil del turista extranjero: el 63% son varones y 37% mujeres, el 64% ingresa por Lima (Aeropuerto Jorge Chávez), el motivo de visita del 64% es por vacaciones o

recreación, el 62% viaja por cuenta propia y el 38% adquiere un paquete turístico, y las regiones más visitadas son: Lima, Cuzco, Tacna, Puno, Arequipa, Ica, Tumbes y Piura (en orden decreciente de volumen). Las principales actividades realizadas en el Perú por estos visitantes son relacionadas con: cultura, naturaleza, aventura y playa (en orden decreciente de volumen). Entre los aspectos que más influyen para elegir un destino turístico se tiene: variedad de actividades, cultura diferente, costo de viaje, distancia, idioma, que esté de moda y gastronomía (en orden decreciente de volumen). Entre las actividades que más los motivan a viajar se tiene: visitar sitios arqueológicos, conocer y aprender sobre gastronomía del país, observar paisajes, descansar en la playa, asistir a espectáculos, visitar iglesias y visitar comunidades nativas (en orden decreciente de volumen). Este grupo de turistas tiene como permanencia promedio es de 9 noches, gasto promedio US\$994 y son mayormente influenciados en la elección de su destino por medios de comunicación como: internet, recomendaciones de amigos, de familiares, documentales de TV, revistas, publicidad, guías turísticos y artículos periodísticos (en orden decreciente de volumen) (Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERU], 2016a).

- Perfil del vacacionista nacional: el 40% son varones y 60% mujeres; entre los motivos de viaje tenemos que el 39% viaja para descansar/relajarse, el 23% para salir con la familia, el 16% para conocer nuevos lugares y el 13% por diversión. Los medios que más despiertan su interés en viajar son los comentarios y experiencias de amigos y familiares, los programas de TV sobre viajes y el internet. Los aspectos que toma en cuenta para elegir un destino son: paisajes/naturaleza, variedad de atractivos, clima cálido, lugar seguro, lugar sin bulla, precios accesibles y buena gastronomía. La permanencia promedio es de 5

noches y el gasto promedio es de S/ 451. El medio de transporte más usado en el bus interprovincial (72%), movilidad propia o particular (17%) y avión (11%). La gran diferencia con respecto al turista extranjero es que el 96% del turista nacional no contrata los servicios de un guía turístico. Las actividades más realizadas de este turista son: turismo urbano, turismo de naturaleza, compras, turismo de cultura, turismo de sol y playa, diversión y entretenimiento y turismo de aventura (en orden decreciente de preferencia) (PROMPERU, 2016b).

- Perfil del vacacionista nacional que visita la región San Martín: el 31% son varones y 69% mujeres; entre los motivos de viaje tenemos que el 38% viaja para descansar/relajarse, el 29% para salir con la familia, el 14% para conocer nuevos lugares, 10% para salir de la rutina y el 8% por diversión. Los medios que más despiertan su interés en viajar son: internet (45%), comentarios y experiencias familiares (41%) y programas de televisión sobre viajes (12%). Los aspectos que toma en cuenta para elegir un destino son: paisajes/naturaleza, clima cálido, variedad de atractivos turísticos, tener amigos o familiares que vivan en el lugar, buena gastronomía, clima, lugar seguro y precios accesibles (en orden descendente de preferencia). La permanencia promedio es de 6 noches y el gasto promedio es de S/. 974. El medio de transporte más usado en avión (70%) y el ómnibus (30%). Sólo en 24% de estos visitantes contrata servicios de guía turístico. Las actividades más realizadas por los visitantes son: turismo de naturaleza, turismo urbano, compras, turismo de diversión y entretenimiento, turismo cultural y turismo de aventura (en orden decreciente de preferencia) (PROMPERU, 2016c).
- Perfil del viajero que opta por el Turismo Rural Comunitario (TRC): antes que todo se debe saber que este tipo de turismo se define como aquella que se realiza de preferencia en el medio rural, de manera planificada, sostenible y a veces

solidaria. Es una experiencia de horas o días de intercambio y aprendizaje cultural cuya clave es que el turismo sea una actividad complementaria a sus actividades diarias para así no perder la autenticidad de la comunidad pues esta es la clave de su atractivo. Este tipo de viajeros los componen hombre y mujeres de entre 30 a 50 años de edad, con educación superior, perteneciente al nivel socioeconómico alto o medio alto y con conciencia social y medioambiental. Entre la procedencia de extranjeros para este tipo de turismo destacan países como Reino Unido, Holanda, Alemania, Suiza y España (MINCETUR, 2016a).

Estos visitantes no buscan los lujos, pero sí una adecuada infraestructura que le brinde comodidades mínimas y que tengan la seguridad, la confianza y la higiene como parte del atractivo turístico. Estos visitantes están dispuestos a pagar bien por experiencias personalizadas dentro de un ambiente lejos del turismo masivo, buscan la experiencia cultural, paisajes naturales y tranquilidad, sin que eso signifique que no puedan conectarse al mundo al final del día, tener buena infraestructura en vías de acceso y atención en situaciones de emergencia. El TRC en el Perú es un rubro relativamente nuevo dentro de la industria turística y aún está en evolución, es así que hasta ahora la oferta peruana no es tomada aún como el objetivo central del visitante, sino que es un complemento que le da un valor agregado a su estadía. Como se mencionó líneas arriba, las expectativas del visitante que prefiere el TRC se centran en la infraestructura, las actividades y la gente (PROMPERU, 2016d).

Todo lo ya presentado con respecto al sector turístico en nuestro país y la región San Martín nos da cuenta que se está ante una gran oportunidad de desarrollo sostenible y mejor aprovechamiento de las ventajas comparativas que se tiene en cuanto a diversidad y riqueza de los atractivos culturales, históricos y geográficos a favor de las comunidades del país.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a tecnología, el territorio nacional concentra el mayor uso de los recursos en la capital debido a la centralización de la población y las actividades en esta ciudad. Sin embargo, a lo largo de los últimos 9 años, se evidencia un incremento en el uso de recursos como el internet y la telefonía celular en las regiones del resto del país. Al 2015 el 84,6% de los hogares del resto del país tienen un teléfono celular, cifra que era 36.0% en el 2007. En Lima se refleja que el 92.9% de los hogares usan este medio de comunicación y en San Martín ahora se tiene una cobertura del 85.4% de los hogares con al menos un celular (ver Tabla 14).

Tabla 14

Cobertura de Teléfonos Móviles

Informe	Departamento	2007 (%)	2015 (%)	Variación (pp)
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico	Lima Metropolitana	65.7	92.9	27
	Resto del país	36.0	84.6	49
	San Martín	26.8	85.4	59

Nota. Elaborado con datos de Informes: Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular, según ámbito geográfico, 2001-2015 por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Adaptado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-5.xlsx /).

También se observa que el uso del internet incrementa con el paso de los años. Al 2015 el 42.4% de hogares limeños y el 14.3% de hogares del resto del país hacen uso de esta herramienta tecnológica. En la región de San Martín el 8.8% de los hogares tiene acceso a la red virtual (ver Tabla 15).

En la encuesta económica anual del 2015 el 27.8% de las empresas en el Perú realizaron inversión en Ciencia y Tecnología por un monto de 8,623 millones de soles, mientras que el 72.2% de las empresas no lo hizo, lo que representa una amenaza para el desarrollo y la competitividad del país frente al mundo (ver Figura 5).

Tabla 15

Porcentaje de hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico

Informe	Departamento	2007 (%)	2015 (%)	Variación (pp)
Hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico	Lima	14.9	42.4	27.5
	Resto del país	3.1	14.3	11.2
	San Martín	2,0	8.8	6.8

Nota. Elaborado con datos de Informes: Hogares que acceden al servicio de internet según ámbito geográfico según ámbito geográfico, 2007- 2015, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Adaptado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-21.xlsx.

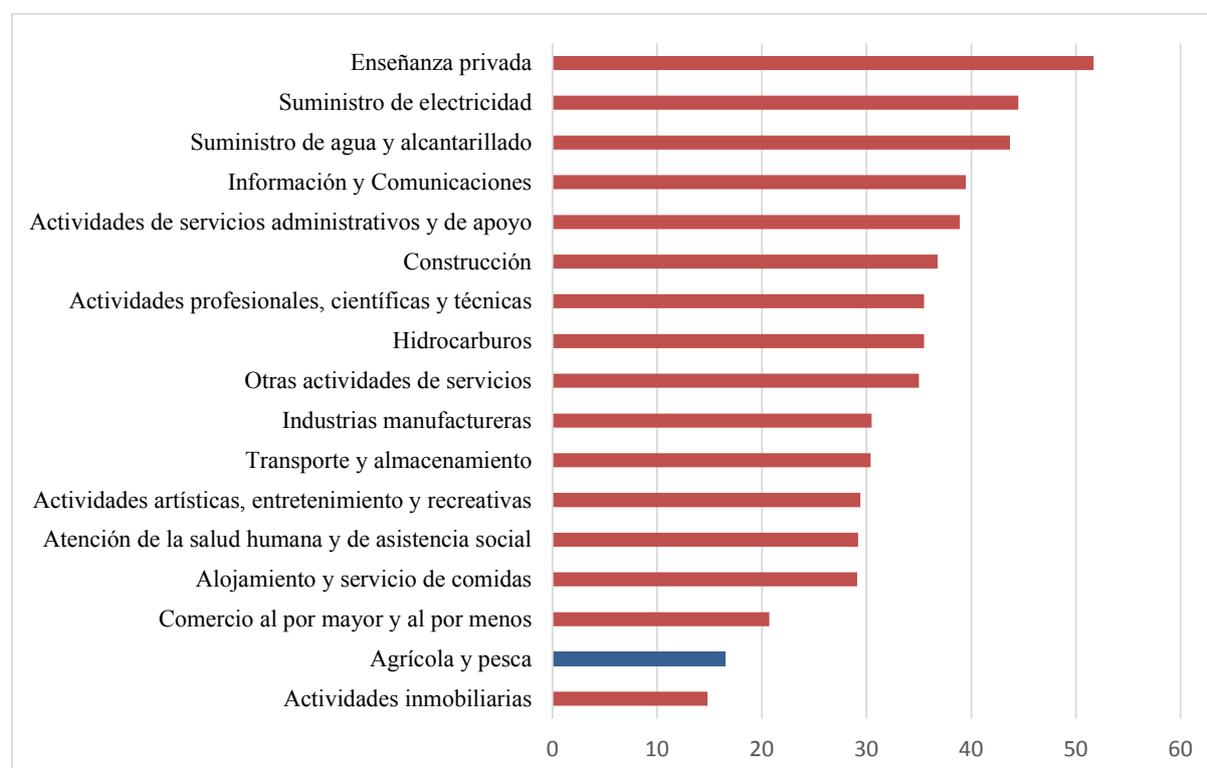


Figura 5. Porcentaje de empresas en Perú que realizaron inversión en ciencia y tecnología, según actividad económica, 2014.

Adaptado de “Encuesta económica anual 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf).

El total de la inversión en Ciencia y Tecnología realizada por las empresas constituye el 1.7% respecto al valor de la producción. La relación de inversión más baja respecto al valor de la producción se realizó en las empresas de los sectores agrícola y pesca (0.3%), suministro de electricidad y suministro de agua y alcantarillado con 0.6% respectivamente (ver Tabla 16).

Tabla 16

Empresas por Valor de Producción e Inversión en Ciencia y Tecnología

Actividad económica	Valor bruto de producción (MM Soles)	Inversión en ciencia y tecnología (MM Soles)	(%) Inversión en ciencia y tecnología/Valor bruto produc.
Total	518,709	8,623	1.7
Agrícola y Pesca	2,835	8	0.3
Hidrocarburos	21,390	1,148	5.4
Industrias manufactureras	188,470	1,307	0.7
Suministro de electricidad	17,939	103	0.6
Suministro de agua y alcantarillado	4,215	27	0.6
Construcción	48,203	460	1.0
Comercio al por mayor y al por menor	69,526	1,228	1.8
Transporte y almacenamiento	46,646	585	1.3
Alojamiento y servicio de comidas	9,023	94	1.0
Información y comunicaciones	32 025	1,780	5.6
Actividades inmobiliarias	7,312	150	2.1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	20,064	723	3.6
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	24,249	392	1.6
Enseñanza privada	10,722	291	2.7
Atención de la salud humana y de asistencia social	5,377	89	1.7
Actividades artísticas, entretenimiento y recreativas	4,185	53	1.3
Otras actividades de servicios	6,527	184	2.8

Nota. Adaptado de “Encuesta económica anual 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf).

La tecnología llevada al cultivo de cacao es básicamente la ciencia agropecuaria en sus procesos aplicado a este tipo específico de producto. El cacao fino de aroma es materia de investigación cada vez más en la última década, esto debido a la creciente demanda por este tipo de cacao de alta calidad. La empresa transnacional MARS Incorporated es una de las que está desarrollando investigación sobre este tópico, tal es así que su principal investigador, Juan Motamayor, comprobó que la adecuada selección genética de la variedad del cacao a cultivar es la que determina el inicio hacia la obtención de una excelente calidad y productividad de este tipo de cacao (Motamayor, 2014).

Ecuador es uno de los principales países productores de cacao fino de aroma en el mundo, y en tal sentido también viene desarrollando constantemente herramientas para promover el fortalecimiento del nivel técnico, científico y comercial del cacao; ellos están convencidos por su experiencia de que ese es el camino para lograr mayor productividad y la

reducción de costos para garantizar la sostenibilidad del cultivo (Crespo, 2017). Un ejemplo de buenos resultados de la aplicación de esta tecnificación en el cultivo la tienen en la “Hacienda Victoria” que al año 2015 ha logrado una productividad promedio por encima de 2 toneladas por hectárea (Hacienda Victoria, 2017). La integración de la tecnología en esta hacienda llega también hasta niveles del uso de maquinaria para las actividades culturales (poda y control fitosanitario), la generación eléctrica de hasta 2 megawatts mediante paneles solares y la integración de sus procesos de gestión mediante el uso de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) (Guzmán, 2014). La Casa Luker, con sede matriz en Colombia, es uno de los pocos centros de investigación de cacao especializado en cacao fino de aroma, es un centro de entrenamiento y transferencia de tecnología para los agricultores, a su vez, es un proveedor de material genético (semillas) y biofertilizantes para la siembra y centro de investigación en epidemiología. Ellos entienden que el manejo post cosecha también es un factor fundamental para lograr un cacao de alta calidad, es por ello que su transferencia de tecnología de cultivo abarca hasta el proceso de fermentación y secado para lograr el cacao fino de aroma (Casa Luker, 2012). Queda claro entonces que la buena productividad del cacao se logra a través de un buen manejo tecnificado en toda la cadena productiva, es decir: la estructura del vivero y la selección de la semilla con la genética adecuada al entorno, las tierras de cultivo, el proceso de siembra, la injertación y/o el clonado, la fertilización orgánica, las labores culturales (poda y control fitosanitario), el control de riego y hasta en el control del ciclo de vida de la plantación para garantizar su sostenibilidad en cuanto a capacidad productiva. La existencia en los países vecinos de Ecuador y Colombia, de estos centros de investigación y transferencia de tecnología para el cultivo del cacao, y en especial para el de tipo fino de aroma, representa una oportunidad para la provincia de Lamas pues puede aprovecharla para formar agentes tecnológicos (productores con experiencia) y convertirlos en líderes con conocimiento de

nuevos modelos de tecnificación y con buenas relaciones con proveedores de tecnología que serán los futuros multiplicadores que liderarán el logro de sus objetivos provinciales en esta actividad productiva.

La manufacturación de la materia prima, en este caso la transformación del cacao en chocolate y sus derivados, también requiere de tecnología en cada uno de sus procesos; sin embargo, a pesar de que ésta es abundante en la industria de la fabricación chocolate, se tiene que cuidar que su ingreso en el proceso artesanal se dé sin modificar la calidad del chocolate, pues hay máquinas que logran producir más rápido y hasta cada vez más baratas en costo de producción pero reducen la calidad del producto final. En este sentido, en la fábrica de chocolates La Ibérica se dice que “el reto es hacer chocolates artesanales usando tecnología de punta” (Chocolates La Ibérica, 2015). Esto quiere decir que a la hora de realizar la selección de la maquinaria para los procesos se tiene que evaluar que el aporte de ella sea para contribuir en mejorar la calidad del chocolate o en el peor de los casos sólo mantenerla. Un ejemplo de contribución de mejora sería una máquina tostadora de granos que permita un tostado más uniforme de lo que se logra de forma artesanal en cada grano de cacao, esto definitivamente sí contribuiría a la calidad del producto final. Toda esta tecnología para la manufacturación del cacao también representa una oportunidad para la provincia, siempre y cuando se garantice la suficiente capacidad de producción de materia prima para que así estas máquinas puedan trabajar como mínimo al 70% de su capacidad instalada.

El Gobierno del Perú, a través de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas (DEVIDA), y la Escuela de Excelencia en Calidad (EEC) de la Alianza Cacao Perú (ACP), con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), están promoviendo en las regiones del Alto Huallaga el manejo tecnificado en el cultivo de cacao (Info región - Agencia de prensa ambiental, 2017). El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) promueve la mejora de la productividad de

cacao a través de foros de intercambio tecnológico y fondos para proyectos que buscan conseguir este fin (CAF, 2015). Otras entidades internacionales que apoya la innovación agrícola para mejorar la productividad y sostenibilidad son: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), y que por ejemplo en Guatemala, país referente mundial en productividad de cacao, está trabajando junto con AGRINATURA (Alianza Europea para estos fines) y el financiamiento de la Unión Europea (FAO, 2017); y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que por su lado apoya este mismo fin con financiamiento directo parcial o total de este tipo de proyectos de tecnificación agrícola (BID, 2015). En conclusión, la disponibilidad de instituciones gubernamentales y extranjeras que apoyen con financiamiento para el desarrollo tecnológico en el campo agrícola es una oportunidad que la provincia debe aprovechar para presentar proyectos en pro del desarrollo de su sector potencial, el cultivo de cacao.

El turismo rural o como lo denomina el MINCETUR, turismo rural comunitario (TRC), es una actividad que muestra mayor desarrollo en Europa que en resto del mundo; sin embargo, América Latina presenta un gran potencial para atender la creciente demanda por este tipo de experiencia. Este sector tiene como su principal desafío el conseguir la sustentabilidad del negocio, y es que a excepción de algunos establecimientos emblemáticos, para los demás no es fácil conseguir un alto número de visitantes, y a veces estos establecimientos tratan de compensar ello con política de precios altos, que a su vez van en contra de la propia demanda del negocio (Roig. J., 2014). En Europa, más allá de las múltiples plataformas virtuales donde se ofrecen exclusivamente alternativas de destino para este tipo de turismo se tienen instituciones como la EuroGites - Federación Europea de Turismo Rural que además de ofrecer y promocionar los destinos en sus 27 países miembros, se encargan de la certificación de calidad y continua verificación para garantizar que la oferta mantenga el estándar en estos establecimientos (EuroGites - Federación Europea de Turismo

Rural, 2017). Estos países desarrollados complementan su crecimiento en este mercado con la formación de profesionales (futuros gestores y operadores turísticos) en instituciones educativas que ofrecen especialidades para este rubro específico, por ejemplo, en España se tiene a la Escuela Internacional de Turismo Rural y Naturaleza (ENTURNA) y a la Escuela Universitaria de Turismo Altamira (EUTA), y así en otros países de dicho continente. Por último, cierran el círculo de desarrollo de este sector con la organización de múltiples foros y congresos anuales dedicados exclusivamente a este tema, entre ellos tenemos por ejemplo al Congreso Europeo de Turismo Rural (COETUR) y al Congreso Internacional de Turismo Rural de Navarra; en ellos se tiene como uno de los objetivos principales la transferencia de experiencias de éxito, propuestas de mejoras y análisis de la prospección del sector para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, como en otras partes del planeta, los bosques son medios de vida para los habitantes de una determinada región geográfica pues ofrecen madera, alimentos, refugios, combustible, medicamentos y hasta la posibilidad de ampliación, de forma responsable y controlada, de la frontera agropecuaria para el desarrollo de las comunidades. Por otro lado, estos bosques cumplen funciones vitales dentro del ecosistema; por ejemplo, la regulación hidrológica, protección del suelo, protección de la biodiversidad y, además, son grandes reservas naturales de carbono. Estos bosques en el Perú están clasificados como bosques húmedos amazónicos, bosques secos (concentrados en la costa norte) y bosques andinos; cada una ocupando el 53.2%, 3.2% y 0.2% del territorio nacional respectivamente (MINAM, 2016). A continuación, se muestra la distribución de los bosques naturales del país, siendo Loreto la región con la mayor concentración, y la región San Martín con sus bosques húmedos amazónicos, ocupando el cuarto lugar lo cual demuestra su alta potencialidad para albergar una gran biodiversidad (ver Figura 6).

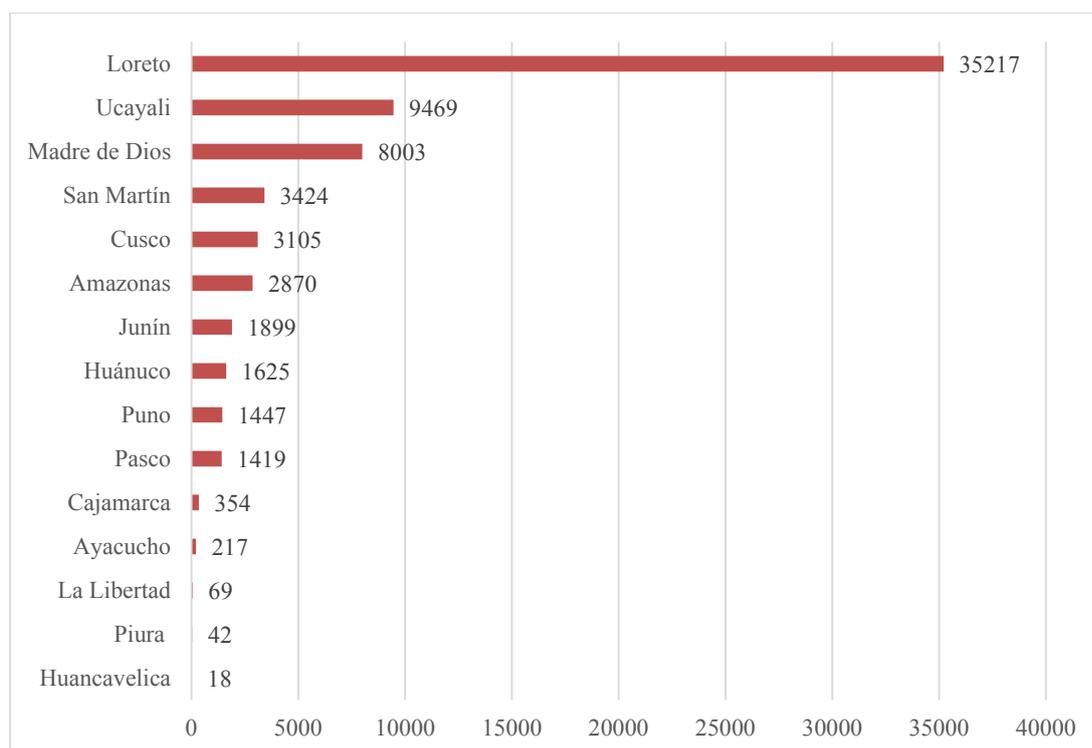


Figura 6. Distribución regional de la superficie de bosques naturales del Perú (Miles de hectáreas).

Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/Menu Recursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html).

Sin embargo, un dato negativo es que San Martín, hasta el año 2014, lideraba el ranking de regiones peruanas con mayor pérdida de bosques (ver Figura 7). A pesar de que en la actualidad ya no es una región que dependa del cultivo cocalero, con lo cual se ha eliminado una de las causas de la deforestación, ahora ha pasado a ser una zona de tránsito de droga e insumos ilegales para ese mercado hacia las zonas sur y norte de la región.

Actualmente, las causas directas principales de la deforestación en la región son: (a) tala y quema de árboles para uso agrícola y ganadero, (b) malas prácticas de extracción forestal, y (c) obras de infraestructura y megaproyectos extractivos. Adicionalmente, se tienen causas indirectas como: (a) factores económicos, como por ejemplo el poco financiamiento para actividades forestales e incentivos económicos perversos; (b) factores sociales, como la pobreza y la exclusión, el crecimiento demográfico y la falta de capacitación en la población para manejo forestal, y aumento de productividad de sus cultivos alternativos; y (c) factores

institucionales, como por ejemplo el marco legal para titulación de tierras y gobernanza forestal.

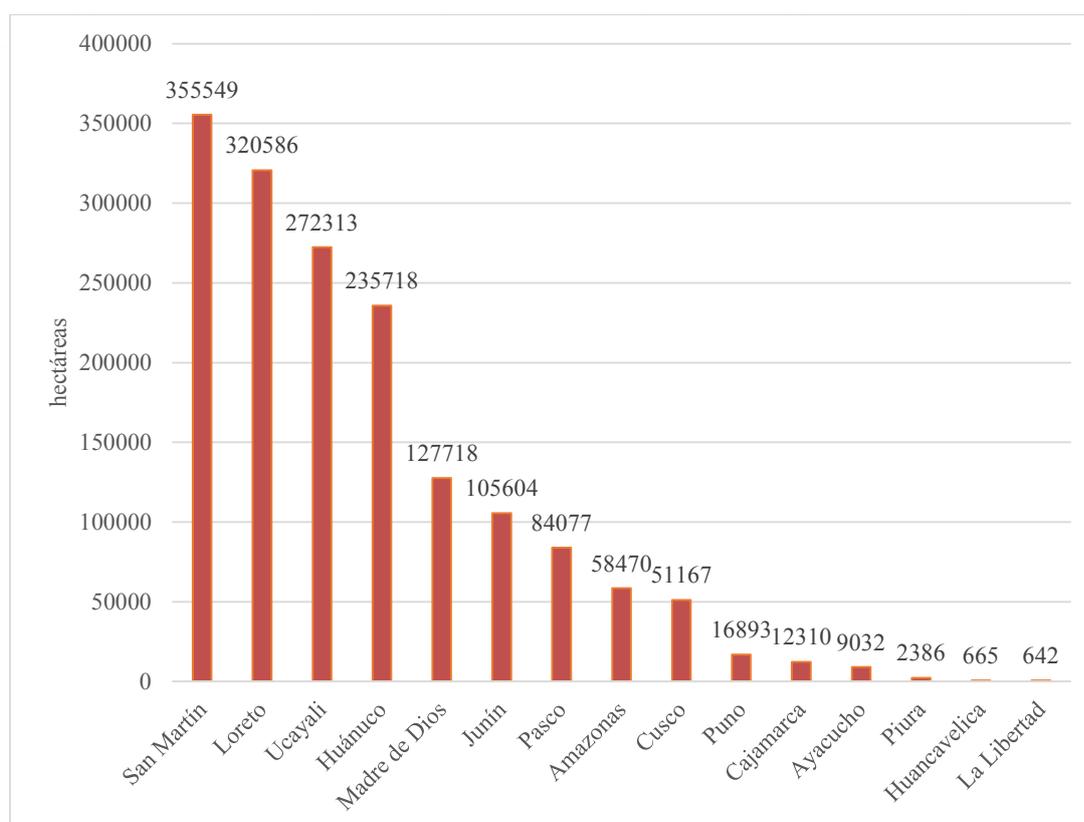


Figura 7. Regiones con mayor pérdida de bosques en el Perú.

Tomado de “Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático,” por Ministerio de Ambiente (MINAM), 2016 (http://www.bosques.gob.pe/archivo/ff3f54_ESTRATEGIACAMBIOClimatico2016_ok.pdf).

El “Plan de Desarrollo Regional Concertado-San Martín al 2021”, presentado por el gobierno regional en el año 2015, tiene entre sus principales pilares una política medioambiental para fomentar el aprovechamiento, conservación y recuperación de sus bosques. Esto se debe a que la región es consciente que estos la hacen una región prodigiosa gracias a los recursos hídricos, diversidad biológica y belleza paisajística que les provee. Sin embargo, como fue mencionado anteriormente, esta porción del bosque peruano también ha sufrido actividades de la dañina deforestación, en este caso específico con una tasa de alrededor de 23 mil hectáreas por año en toda la región teniendo una evolución negativa por quinquenio en cada provincia (ver Tabla 17).

Tabla 17

Área Deforestada y Tasa de Deforestación en la Región San Martín

Región	2000-2005 (ha)	2000- 2005(%/año)	2005-2010 (ha)	2005-2010 (%/año)	Bosque	No Bosque
San Martín	114,991	0.625	117,727	0.696	3'301,686	1'208,830
Provincia						
Moyobamba	11,232	0.829	15,209	1.277	225,356	110,102
Bellavista	22,319	0.67	24,391	0.773	616,469	115,318
El Dorado	5,353	1.814	4,314	1.788	43,037	68,202
Huallaga	7,584	0.84	9,883	1.171	538,381	136,962
Lamas	10,835	0.665	9,719	0.655	294,705	132,205
Mariscal Cáceres	20,070	0.375	19,894	0.391	621,677	227,888
Picota	14,064	2.406	10,321	2.037	91,373	87,613
Rioja	7,768	1.002	6,179	1.066	110,394	93,008
San Martín	6,909	0.301	9,884	0.448	432,283	84,343
Tocache	8,856	0.473	7,933	0.489	328,012	173,419

Nota. ha: hectárea (1ha=10,000m²). Tomado de “Análisis Económico del Impacto del Desarrollo Alternativo, en Relación a la Deforestación y la Actividad Cocalera,” por Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), 2014 (<http://www.unodc.org/unodc/search.html?q=An%C3%A1lisis+Econ%C3%B3mico+del+Impacto+del+Desarrollo+Alternativo%2C+en+Relaci%C3%B3n+a+la+Deforestaci%C3%B3n+y+la+Actividad+Cocalera>).

Se debe mencionar que el “Plan de Desarrollo Regional Concertado-San Martín al 2021” tiene también entre sus políticas medioambientales objetivos estratégicos institucionales para asegurar el caudal del recurso hídrico, promover el ordenamiento territorial para el desarrollo sostenible y promover la gestión de riesgo por desastres en un contexto de cambio climático (CEPLAN, 2015). Finalmente, el gobierno peruano en coordinación con el gobierno regional está poniendo en marcha mecanismos para mitigar la deforestación, inclusive algunos que son iniciativas mundiales, como por ejemplo el Programa de las Naciones Unidas para la Reducción de Emisiones causadas por la

Deforestación y la Degradación de los Bosques (Programa UN-REDD, por sus siglas en inglés), incluso involucrando a los mismos pobladores nativos a través de mecanismos como las Transferencias Directas Condicionales (TDC) como parte del Plan Nacional de Conservación de Bosques (MINAM, 2016). Estos ya han dado sus frutos, tanto en beneficio del medio ambiente como en el de algunas comunidades nativas de la región San Martín (ver Tabla 18).

Tabla 18

Comunidades Nativas de la Región San Martín Beneficiadas por el Mecanismo de Transferencias Directas Condicionales (TDC)

Comunidad Nativa	Departamento	Provincia	Fecha de Afiliación	Ha. De Bosques Conservados	No. Familias Beneficiadas	Monto de TDC Otorgadas S/.
Chirik Sacha	San Martín	El Dorado	26/12/2012	1,890	72	18,900
Chirikyacu	San Martín	Lamas	23/12/2014	4,150	34	41,500
Mushuck Llacta de Shipaota	San Martín	San Martín	29/04/2014	4,000	180	40,000
Yurilamas	San Martín	Lamas	23/12/2014	11,899	55	118,990

Nota. ha: hectárea (1ha=10,000m²). Tomado de “La Conservación de Bosques en el Perú 2011-2016,” por MINAM, 2016 (<http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp-content/uploads/sites/112/2016/02/11-La-conservaci%C3%B3n-de-bosques-en-el-Per%C3%BA.pdf>).

Otros contaminantes del medio ambiente, sobre todo en las zonas habitadas, son los residuos sólidos; por esta razón, su gestión y manejo viene siendo uno de los tópicos principales que tiene que estar incluido en cualquier plan de gobierno. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) en su último reporte emitido muestra que para el caso de la región San Martín ha habido una evolución positiva sobre este tópico (ver Figura 8); sin embargo, se observa también que aún no es suficiente pues falta implementar en las provincias más instrumentos formales para el servicio de limpieza pública, así como para identificar y erradicar puntos inadecuados de disposición de residuos sólidos.

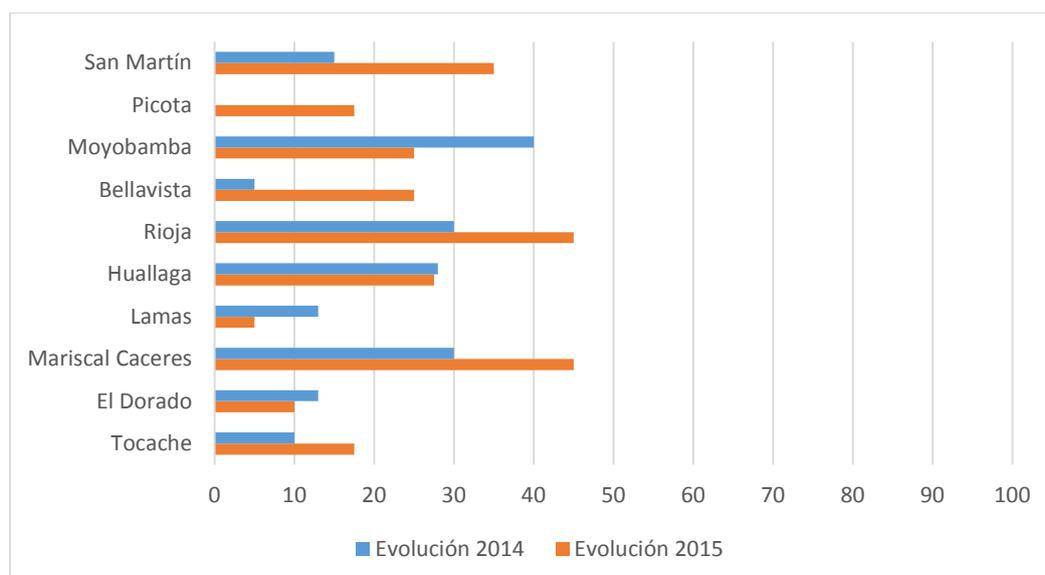


Figura 8. Evaluación de la gestión y manejo de residuos sólidos en la región San Martín 2014-2015. (Escala de calificación 0- 100 establecido por OEFA)
Tomado de “Fiscalización Ambiental en Residuos Sólidos de Gestión Municipal Provincial,” por OEFA, 2015 (<https://www.oefa.gob.pe/publicaciones/fiscalizacion-ambiental-en-residuos-solidos-en-gestion-municipal-provincial>).

La electrificación urbana y rural tiene incidencia en la calidad de vida de la población, sin embargo, la cobertura de esta necesidad tiene que ir de la mano con el cuidado del medio ambiente y el aprovechamiento de su potencial energético renovable, a continuación, la Tabla 19 muestra el potencial de la Región San Martín, en donde las cifras muestran que está poco aprovechado.

Tabla 19

Potencial generación electricidad en la región San Martín y nivel de aprovechamiento

Recurso	Estimado	Aprovechamiento
Potencial Hidroeléctrico (*)	5,392 MW	Aprovechado 0.14%
Potencial Solar (**)	4.08 - 5.18 kWh/m ² /día	Utilizado en sistemas fotovoltaicos domiciliarios
Potencial Biomásico (***)	15 MW	Planta de generación con biogás de 1.9 M del Grupo Las Palmas

Nota. Tomado de “Actualización Política Energética del Departamento d San Martín,” por Gobierno Regional de San Martín- Dirección Regional de Energía y Minas, 2015

(<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>).

(*) Potencial hidroenergético de la zona norte del Perú - DREM-SM

(**) Plan Regional de Electrificación Rural con energías renovables - DREM-SM

(***) Dirección General de Eficiencia Energética - MEM

El Estado Peruano, principalmente a través del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y el MINAGRI, vienen impulsando diversos proyectos de generación eléctrica

para aprovechar el potencial de sus regiones en este tipo de generación de energía limpia. La tecnología para implementarlas ya no es una limitante, pues la nueva tendencia ecológica mundial ha hecho que se encuentre disponible para el mercado; sin embargo, la ineficiente gestión pública para la elaboración de buenos proyectos hacen que el acceso al financiamiento, en la mayoría de los casos, sea la principal causa de que no se materialicen estas iniciativas por muchos años. En el mundo se cuentan con organizaciones internacionales que financian proyectos que contribuyen al desarrollo de la población sin ir en contra de principios ecológicos de disminución de la emisión de gases de efecto invernadero, como ejemplo se tiene a los siguientes: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Sociedad Alemana de Inversión y Desarrollo (KfW), International Finance Corporation (IFC - World Bank Group), entre otros. Sin duda, todo este escenario representa una oportunidad para que la provincia de Lamas pueda diversificar su matriz energética tendiendo siempre a aquella que interfiera menos con sus ventajas comparativas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE crea una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, así como también las amenazas que podrían ser perjudiciales para la misma. Una vez identificadas, permite asignarle un factor de peso relativo, que indica su importancia, y una calificación que señala el éxito que tiene la organización para aprovechar la oportunidad o neutralizar la amenaza (D'Alessio, 2015). En el análisis se identifican 19 factores críticos de éxito, entre los que se especifican 11 oportunidades y ocho amenazas. Luego de ponderar los factores de peso y calificación asignados se obtuvo un puntaje de 2.07. Esta valoración indica que no se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y no se está logrando minimizar los efectos potenciales contraproducentes de las amenazas identificadas (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1 Tratados de libre comercio vigentes.	0,05	3	0,15
2 Existencia de políticas gubernamentales a favor del cacao	0,07	4	0,28
3 Existencia de Proyecto Especial Altomayo en la Región San Martín	0,06	1	0,06
4 Existencia de programas gubernamentales para el desarrollo del turismo	0,07	4	0,28
5 Tendencia creciente de turismo en el país	0,05	2	0,1
6 Creciente demanda internacional por el cacao fino de aroma y turismo rural	0,06	2	0,12
7 Existencia de organismos internacionales para financiamiento de proyectos para el desarrollo rural	0,05	2	0,1
8 Disponibilidad de tecnología y ciencia agropecuaria en países vecinos	0,05	1	0,05
9 Escuelas en Europa con programas de formación profesional en turismo rural	0,05	1	0,05
10 Programas nacionales e internacionales dirigidos a la conservación del medio ambiente	0,05	2	0,1
11 Potencial de generación de energía eléctrica mediante el uso de recursos renovables	0,04	1	0,04
Subtotal	0,60		1,33
<i>Amenazas</i>			
1 Ausencia de fiscalización en la ejecución del presupuesto regional	0,05	3	0,15
2 Carencia de políticas productivas del Perú orientadas a la manufactura de materia prima	0,06	2	0,12
3 Decrecimiento en la inversión pública y privada	0,05	2	0,1
4 Retroceso en índice de competitividad regional- pilar personas	0,05	2	0,1
5 Inseguridad ciudadana	0,04	3	0,12
6 Bajo consumo de chocolate fino por el mercado interno	0,05	1	0,05
7 Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología y baja accesibilidad a servicio de internet en San Martín	0,05	1	0,05
8 Deficiente gestión y manejo de residuos sólidos en la Región San Martín	0,05	1	0,05
Subtotal	0,40		0,74
Total	1,00		2,07

3.5. La provincia de Lamas y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el grado de competencia de Lamas con respecto a otras provincias; para este caso, el análisis se realizó tomando en cuenta los principales productos y servicios de la provincia, el cacao y el turismo, y los stakeholders relacionados a estos. De esta manera, se busca poder desarrollar estrategias que permitan lograr la visión de la provincia.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Siendo la Municipalidad de la Provincia de Lamas una entidad pública, esta debe realizar procesos contractuales por medio de alguna de las formas de contratación especificadas en la Ley de Contrataciones del Estado a fin de adquirir bienes o servicios. Este proceso está controlado y supervisado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), éste es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que se encarga de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado, con competencia en el ámbito nacional (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE], 2017). Bajo el mando del OSCE se encuentra el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), sistema que permite el intercambio de información y difusión de las contrataciones del estado (Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE], 2017), dándoles acceso a todos los ciudadanos a las negociaciones, pactos y acuerdos a los que se llegue en cada uno de los proyectos. Debido a esta regulación, el poder de negociación de los proveedores es limitado, ya que su competencia se da principalmente por precios mediante licitación.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En la provincia de Lamas se han identificado tres tipos de consumidores: (a) residentes, los cuales presentan un poder de negociación medio ya que para satisfacer sus necesidades podrían comprar productos en otras provincias aprovechando la actual

infraestructura vial; (b) inversionistas, estos cuenta con un poder de negociación alto pues podrían cambiar de provincia para iniciar y luego expandirse al no encontrar las condiciones que consideran mínimas; y (c) visitantes, los cuales también presentan poder de negociación alto ya que tienen expectativas de encontrar diversidad de productos autóctonos únicos y servicios básicos de buena calidad para decidir por repetir la experiencia o recomendarla. La industria del cacao ha estado relacionada, en algunos países productores, con el pago de precios por debajo del valor del mercado, explotación laboral, esclavitud, mano de obra infantil, bajos salarios, malas condiciones de seguridad y salubridad laboral, y destrucción del medio ambiente; el monitoreo de organizaciones no gubernamentales, como World Fair Trade Organization (WFTO), ha permitido detectar y reducir estas prácticas (Morales et al., 2015). La WFTO establece 10 criterios de comercio justo a cumplirse por las organizaciones; uno de estos resalta la importancia del pago de un precio justo a los productores, establecido previamente mediante mutuo acuerdo. Este pago asegura una remuneración socialmente aceptable, de acuerdo a la localidad, considerada por los productores como justa; tomando en cuenta también los principios de igualdad de pago por diferencia de género (WFTO, 2016). La Cooperativa Oro Verde, quien asocia a la mayoría de agricultores de la provincia de Lamas, cuenta con esta certificación; por esto, el poder de negociación de los compradores es limitado debido que se acoge estrictamente a estos principios de comercio justo, garantizando que todos los productores reciban el precio adecuado por sus cosechas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el territorio nacional se identifican diferentes provincias que, dentro y fuera de la región San Martín, ofrecen productos y servicios similares a los encontrados en Lamas. Estos se consideran productos o servicios sustitutos ya que compiten en el mismo mercado buscando satisfacer la misma necesidad. Clasificando a las provincias de acuerdo a la superficie que destinan a la producción de cacao se realiza el siguiente ranking: (a) Tocache

con 30.1%; (b) Mariscal Cáceres con 25.5%; (c) Huallaga con 9.2%; (d) Lamas con 10.4%; y (e) San Martín con 8.7% (ver Tabla 21 y Figura 9). Se concluye que existe una fuerte presencia de sustitutos, tanto para los insumos que se producen en Lamas como para los recursos naturales que conforman su atractivo turístico, que podría amenazar la posición de la provincia en el mercado del turismo y del cacao, en grano y transformado. El 44% de las áreas de producción en el Perú corresponde al cacao fino (criollo y nativo), 53.6% al CCN-51 y 2.2% al Trinitario y Forastero; siendo de las plantaciones de cacao de la Región San Martín el 90% de tipo CCN-51. Las provincias pertenecientes a la región Cusco representan el 25.6% del total de áreas de producción con una proporción de 60% de cacao fino de aroma; asimismo, la región Junín representa el 11% del total y posee el 65% de cacao fino y 33% de CCN-51; otras regiones importantes son Ayacucho y Amazonas (MINAGRI, 2016). Al analizar los datos se considera una amenaza de sustitutos bastante alta a nivel de provincia, debido que se pueden encontrar variantes de cacao para la exportación y manufactura a nivel mundial y en las diferentes provincias productoras; estas variedades pueden no tener la calidad del tipo fino de aroma, pero aun así son consideradas para la manufactura de los productos derivados del cacao.

El turismo comunitario en Perú tiene una variedad de sustitutos dentro de las que se encuentran el turismo masivo y turismo especializado; entre los primeros de estos se pueden identificar los atractivos turísticos de Cusco, destacando el Santuario y la Ciudad Inka de Machu Picchu, que representan el 54.01% del número total de turistas nacionales e internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016c). En la variante especializada destaca el turismo gastronómico, que cada vez ha cobrado mayor fuerza logrando que el 82% de los vacacionistas identifique al Perú como un destino gastronómico. Cabe mencionar que en el turismo gastronómico resalta la preferencia por los pescados, mariscos, papas, limones, ajíes y carne de alpaca, mostrando también una baja

demanda por la carne de cuy y el cacao (PROMPERU, 2017). El nivel de amenaza de sustitutos al turismo comunitario es considerable ya que este cuenta con cifras menores a las correspondientes a otros tipos. Si bien se trata de variantes diferentes de turismo, estas afectan directamente a la cantidad de visitantes que se dirigen a Lamas, en especial si se tiene en cuenta la poca infraestructura de soporte al turismo con la que cuenta la provincia.

Tabla 21

Superficie Cosechada de Cacao, San Martín 2016

Provincias	Área (ha)
Tocache	14 798
Mariscal Cáceres	12 562
Huallaga	4 517
San Martín	4 261
Lamas	5 121
El Dorado	2 596
Bellavista	3 251
Picota	1 128
Moyobamba	671
Rioja	273
Total	49 178

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por DRASAM, 2017
(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

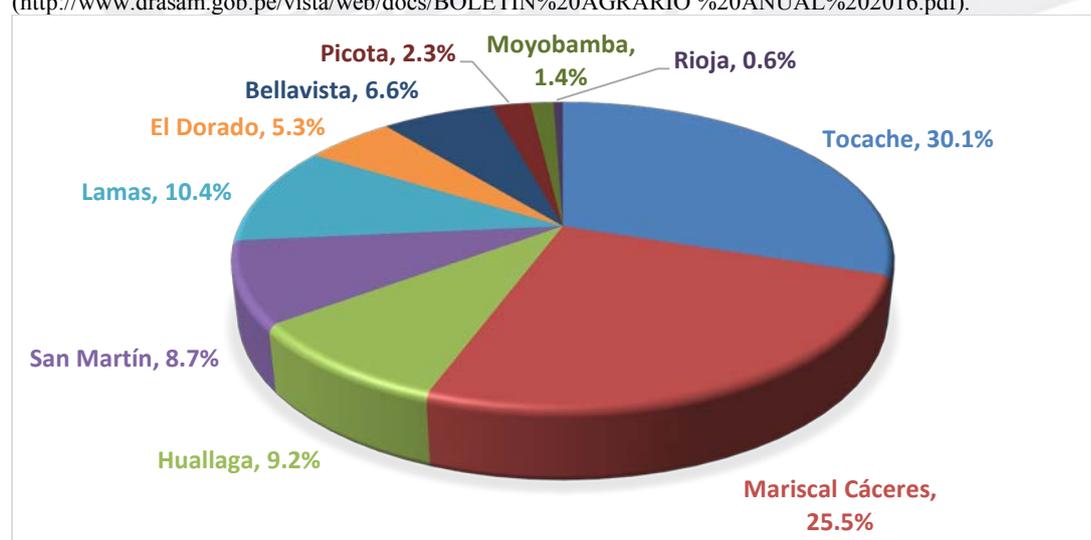


Figura 9. Superficie cosechada de cacao en las provincias de la región de San Martín. (En porcentajes).

Adaptado de “Boletín Agrario Anual 2016,” por DRASAM, 2017
(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

San Martín es una de las principales regiones productoras de cacao en el país, y la provincia de Lamas aporta el 10.4% en la producción regional; esto hace que San Martín se encuentre en la mira de inversores internacionales. El bajo grado de tecnificación en manufactura y poco aprovechamiento de los productos derivados del llamado “alimento de los dioses” puede considerarse como oportunidad para atraer empresas internacionales con los recursos necesarios para aprovechar esta brecha. Como se mencionó antes, existen diferentes provincias que cuentan con productos y servicios similares, por lo que no tardarían en establecer políticas similares. Analizando a nivel provincia, la entrada de nuevos competidores, o provincias que también buscan atraer esta inversión, es considerada alta; por esto se deben aplicar estrategias de rápida aplicación que tomen en cuenta la producción futura en las provincias competidoras.

El Gobierno Regional de San Martín, la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), el Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO), el Consorcio Verde Amazónico, la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), la Universidad Nacional de San Martín (UNSM), y el Instituto de Cultivos Tropicales, se unieron para conformar la Asociación Pro Cacao y Derivados Región San Martín (PROCADESAM); con el principal objetivo de crear un Centro de Innovación Tecnológica que posibilite dar valor agregado a toda la cadena productiva del cacao y chocolate, desde los cultivos hasta la manufactura para obtener derivados del cacao, promoviendo la excelencia en calidad orientada al mercado local e internacional. Esto generará barreras de entrada en niveles regionales debido al desarrollo de productos derivados de este grano en una calidad superior; inclusive, permitirá generar un mayor flujo turístico alrededor de este producto (San Ignacio de Recalde School, 2017).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El árbol del cacao se cultiva en las regiones tropicales, en latitudes cercanas a la línea ecuatorial. Las zonas de producción de cacao en el mundo se encuentran entre 15° al norte y 15° al sur de la línea ecuatorial (ver Figura 10). La principal demanda mundial de cacao en grano está conformada por: Alemania y Países Bajos, en Europa; Costa de Marfil y Ghana, en África; Brasil y Estados Unidos, en América; e Indonesia y Malasia, en el continente de Asia y Oceanía. Los principales países exportadores de cacao en grano son: Costa de Marfil, con 35% de participación en el mercado mundial; Ghana, con 20%; e Indonesia, con 9%. En este ranking se encuentra al Perú en el octavo puesto, representando el 2% de la exportación mundial (MINAGRI, 2016). Los estudios realizados por el Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza (CATIE) muestran estadísticas de un crecimiento continuo durante los últimos años de la demanda de cacao fino de aroma, este aumento se encuentra entre el 5% y 10% anual en el mercado internacional. América es la tercera productora de cacao en el mundo y la primera en cacao fino de aroma. América Latina y el Caribe producen aproximadamente 240,000 toneladas anuales de cacao fino de aroma; siendo Ecuador el principal país productor con un 55% de representación en este grupo, seguido por República Dominicana con 11% y Perú con un 10% ("Mesoamérica impulsa la comercialización," 2017). La producción de cacao en Ecuador se realiza principalmente en la Costa y Amazonía, desarrollando 2 tipos: El cacao fino de aroma, conocido como Criollo o Nacional; y el cacao CCN-51, conocido como Colección Castro Naranjal. Su producción se concentra en cuatro provincias, donde destaca la provincia Los Ríos ("Cacao y elaborados," 2016). Los cantones de Archidona, Tena y Arosemena Tola comprenden la Ruta del Cacao y del Chocolate en la provincia de Napo, pero con un enfoque mayor a proyectos culturales y turísticos mediante la gestión patrimonial del cacao fino de aroma ("Ruta del Cacao," 2014). Por otro lado, Colombia presentó un crecimiento de 3.6% en producción de cacao en el 2016, alcanzando

y San Martín por su área cosechada de cacao (DRASAM, 2017), contrastándolas con la proximidad y similitud en recursos naturales a la Provincia de Lamas que presentan.

El Perú ya cuenta con una producción nacional de chocolates y productos de confitería. El último Censo de Establecimientos Manufactureros indicó que existen 128 empresas dedicadas a la elaboración de estos productos finales. Estas empresas se ubican principalmente en Lima, Cusco e Ica; encontrándose también, en menor medida, en Arequipa, Cajamarca, Lambayeque, San Martín, La Libertad, Piura y Tacna. Por otro lado, la balanza comercial para el grano y manteca de cacao es positiva, mientras que para el chocolate y demás productos preparados en base a este insumo es deficitario (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016). A continuación, se presenta el detalle del volumen comercial de exportación para estos productos (ver Tabla 22). Nicko Debenham, Director Global de la división de cacao de Armajaro y Chairman de la World Cocoa Foundation (WCF), sustentó que el Perú muestra grandes indicios de excelencia de calidad en la producción de cacao; además, considera que existe un buen ambiente regulatorio de apoyo y suficientes áreas de cultivo para mantener la diversidad en este insumo. Las principales zonas productoras de cacao fino de aroma en Perú se encuentran en: (a) Valle de La Convención, en Cusco; (b) Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), en Ayacucho, Cusco y Junín; (c) Valle del Huallaga, en Huánuco y San Martín; (d) Valle del Tambo, en Junín; y (e) Valle del Marañón, en Cajamarca y Amazonas (Quispe, 2014).

El turismo comunitario aparece como alternativa para reducir las disparidades sociales y económicas que afectan a las comunidades rurales. Este tipo de turismo se encuentra en constante evolución en el Caribe, África, Asia y América Latina, buscando generar una mayor participación del turista en las costumbres de grupos sociales específicos. Ecuador se ubica como uno de los países más desarrollados y reconocidos en turismo comunitario, contando con más de 100 experiencias comunitarias y diversos recursos de entrenamiento con

Tabla 22

Principales Exportadoras de Cacao en el Perú

Partida arancelaria /Empresa	Valor FOB (millones USD)			Peso Neto (Toneladas)		
	2014	2015	2016 (Ene-May)	2014	2015	2016 (Ene-May)
Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado	152.8	192.4	49.9	47,230	59,152	15,398
Sumaqao Sociedad Anónima Cerrada	18.8	31.4	8.5	6,144	10,112	2,764
Amazonas Trading Peru S.A.C.	25.7	29.4	8.6	8,216	9,363	2,791
Exportadora Romex S.A.	19.7	27.8	7.3	6,357	8,694	2,365
Cafetalera Amazónica S.A.C.	3.5	26.9	4.0	1,151	8,538	1,231
Machu Picchu Foods S.A.C.	10.6	23.2	6.5	2,975	6,726	1,812
Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro	14.5	14.1	2.2	4,294	4,040	641
Casa Luker del Perú S.A.C.	2.6	5.4	2.3	849	1,836	749
Tropical Forest Peru S.A.C.	2.8	4.3	0.9	901	1,344	300
Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga	4.2	3.9	1.7	1,221	1,170	540
Resto de empresas	50.4	26.0	7.8	15,121	7,329	2,205
Manteca, grasa y aceite de cacao	48.6	43.0	17.4	7,042	6,926	2,825
Machu Picchu Foods S.A.C.	32.1	27.0	10.8	4,703	4,308	1,764
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	11.2	10.6	3.2	1,562	1,800	540
Exportadora Romex S.A.	3.0	2.8	2.4	492	460	380
Resto de empresas	2.3	2.5	1.0	285	358	141
Chocolate y demás preparaciones que contengan cacao	13.6	15.5	4.6	2,754	3,075	879
Machu Picchu Foods S.A.C.	4.8	5.6	2.4	800	894	387
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	2.9	2.3	0.2	625	517	48
Resto de empresas	5.9	7.6	2.0	1,329	1,663	444
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	12.5	10.6	4.3	3,997	3,154	1,148
Machu Picchu Foods S.A.C.	7.4	5.8	2.5	2,834	1,951	722
Exportadora Romex S.A.	0.5	1.0	0.4	244	476	158
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	0.4	0.2	0.1	190	84	60
Resto de empresas	4.2	3.6	1.3	729	643	208
Resto de productos	7.0	5.2	4.3	3,750	2,088	1,409
Machu Picchu Foods S.A.C.	5.5	4.6	3.6	3,066	1,920	1,123
Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.	0.4	0.3	0.2	180	120	80
Resto de empresas	1.1	0.3	0.5	504	47	206
Exportaciones totales	234.5	266.7	80.4	64,774	74,394	21,659

Nota. Tomado de "Reporte Sectorial N° 06 – Junio 2016. Industria del cacao, chocolate y otros derivados," por Sociedad Nacional de Industrias (SIN), 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>).

el apoyo de agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, fundaciones sin fines de lucro y el sector público ("El turismo comunitario," 2012). La provincia de Napo cuenta con siete Centros de Turismo Comunitario con certificados de registro otorgados por el Ministerio de Turismo (MINTUR), compuesto por 246 socios que planifican las diferentes actividades para brindar servicios de alimentación, guía, alojamiento, chacra demostrativa, música, danza y artesanías. Cabe mencionar que el gobierno central está

construyendo en la comunidad de Kichwa Santa Rita el proyecto Pueblo del Cacao y Chocolate con una inversión de US\$ 2 millones, siendo este parte de la Ruta del Cacao y Chocolate ejecutada en Napo ("Napo cuenta," 2017). En la provincia de Los Ríos, el turismo comunitario se ha convertido en una prioridad entre sus principales proyectos desde el 2009, contando con más de 50 establecimientos que ofrecen servicios de turismo y comunidades que participaron en el Foro de Turismo Comunitario del Ecuador ("Turismo comunitario una opción," 2009).

La competencia en la industria del turismo en el Perú identifica tres provincias aledañas a Lamas; estas son Tarapoto y Moyobamba, en la región San Martín, y Chachapoyas, en la región Amazonas. Tarapoto es el primer competidor en turismo para la provincia de Lamas, ya que comparte las mismas características ecológicas, el acceso vial y el acceso vía aérea a través del aeropuerto Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes. La provincia de Tarapoto es comúnmente llamada la "Ciudad de las Palmeras". En las atracciones turísticas que ofrecen se han desarrollado las actividades de observación de la flora y fauna local, caminatas, paseos en canoa y bote, baños en aguas medicinales y terapéuticas, actividades sociales, camping, pesca y deportes acuáticos (Tarapoto.com Ciudad de las Palmeras, 2017a). La provincia de Moyobamba tiene el Aeropuerto Nacional de Altomayo para el acceso vía aérea, aunque por el momento sólo está abierto para servicios especiales. Las actividades que ofrecen abarcan caminatas, observación de flora y fauna local, excursiones, camping, baños en aguas medicinales y terapéuticas, actividades sociales, fiestas religiosas, paseos y fiestas costumbristas (Tarapoto.com Ciudad de las Palmeras, 2017b). La provincia de Chachapoyas tiene como acceso a la carretera Fernando Belaúnde Terry, aproximadamente a siete horas de la ciudad de Tarapoto. Sus principales atractivos turísticos se encuentran a poca distancia del centro de la ciudad, pudiendo acceder por vía terrestre (Chachapoyas.info, 2017). Esta provincia también cuenta con el primer servicio de

Telecabinas, que permite el fácil acceso a la Zona Arqueológica Monumental de Kuélap otorgando una ventaja competitiva mayor. Las tres provincias competidoras comparten ubicaciones geográficas y condiciones climáticas similares. La principal diferencia entre ellas radica en el modo a través del cual han explotado sus atractivos turísticos. Cabe mencionar que la provincia de Tarapoto ha diversificado de mejor manera sus potencialidades turísticas incluyendo los deportes acuáticos, a fin de atraer también al turismo de tipo familiar.

El turismo comunitario en Perú está representado principalmente por las provincias: Urubamba en la región Cusco, Tambopata en la región Madre de Dios, Chanchamayo en la región Junín. En la provincia de Urubamba se encuentran las comunidades de La Tierra de los Yachaq, ubicadas a lo largo del Valle Sagrado de los Incas, que están organizadas como la Asociación La Tierra de los Yachaq; la que busca garantizar la distribución equitativa de los beneficios generados por la actividad turística ("La Tierra de los Yachaq," 2015). La provincia de Chanchamayo nos ofrece, entre otras cosas, el recorrido denominado "Comunidades y misticismo", la que nos lleva a través del puente colgante Kimiri, las cataratas de Bayoz y Velo de la Novia, y las comunidades nativas de Pucharini y Pampa Michi. Este recorrido pertenece al Corredor Turístico Arawak, propuesta de turismo sostenible que busca revalorar la cultura de las comunidades de la selva central (Reyna, 2015). La Reserva de Tambopata, ubicada en la provincia del mismo nombre, nos ofrece el Corredor Turístico Isuyama-Bajo Tambopata; este recorrido nos permite combinar el turismo de naturaleza con el turismo comunitario a través de toda el área protegida ("El turismo comunitario," 2016).

3.6. La Provincia de Lamas y sus Referentes

La provincia de Lamas goza de potencialidades en recursos naturales, ubicación geográfica y elementos culturales ancestrales y cuya explotación sostenible le permitiría diferenciarse de las demás provincias. En el mundo existen otras provincias o localidades

llamadas con otras denominaciones de acuerdo a la organización territorial de cada país, que cuentan con características similares y que con el paso de los años han logrado el reconocimiento y posicionamiento en su respectivo país, y a veces hasta a nivel global. Uno de estos casos es el Municipio de Medicilândia, ubicado en la región transamazónica del estado de Pará (Brasil), lo cual la hace adecuada para el cultivo de cacao y le da un atractivo paisajístico para atraer el turismo (ver Figura 11). Este municipio fue reconocido en el 2016 como el mayor productor de cacao de Brasil, desplazando de esta manera al Municipio de Ilheus (Estado de Bahía) a un segundo lugar en lo que a producción y rendimiento se refiere. El desarrollo en este producto ha hecho que Medicilândia reporte un PBI per cápita de 17,073.3 reales que al cambio sería aprox. 5,420 dólares (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística [IBGE], 2014). Uno de los factores que favorece significativamente a este progreso es la presencia de la carretera transamazónica que toca a esta ciudad en su recorrido hasta el puerto marítimo de São João (ver Figura 12), dándole la infraestructura que se necesita para una logística que ayude en hacer más competitivo este producto en el mercado.



Figura 11. Vista de un paisaje de la ciudad de Medicilândia. Tomado de “Medicilândia a Capital Nacional Do Cacao” por Prefeitura Municipal Medicilândia-PA, 2017 (http://www.pmmedicilandia.com.br/novo_site/popup.php?ID=4).

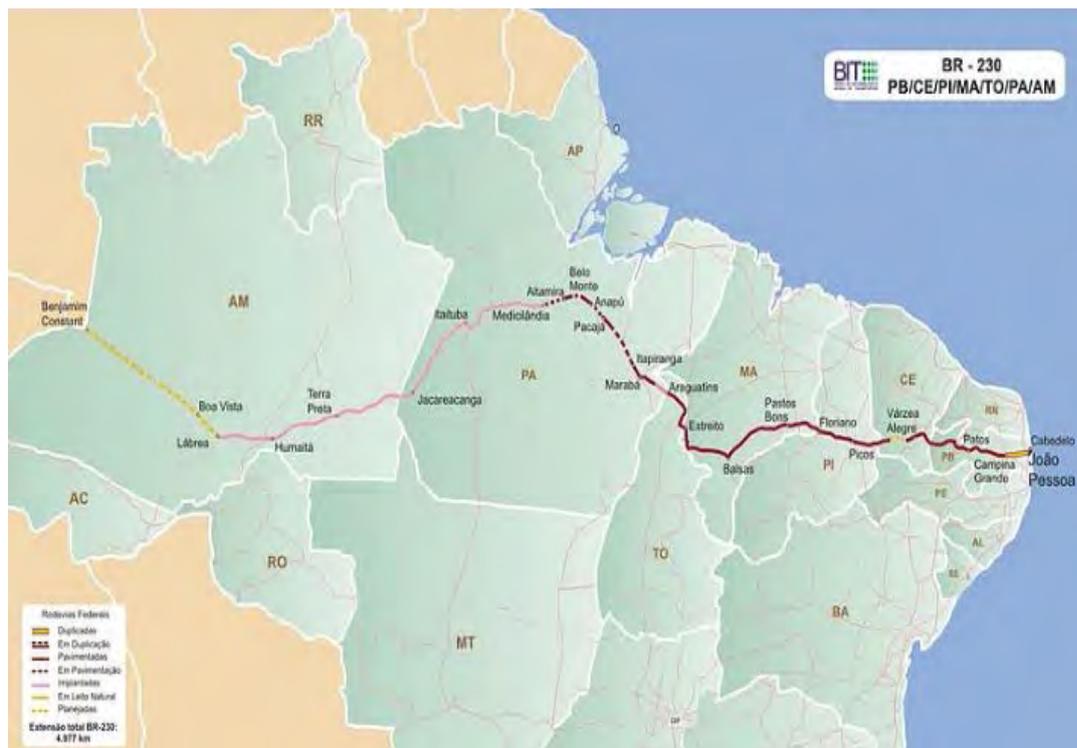


Figura 12. Recorrido de la carretera transamazónica de Brasil.

Tomado de “Trasamazonica BR 230 la ruta de la muerte para los camiones en el mundo,” por Dieciocho Ruedas, 2016 (<http://blogdodamiaocavalcante.blogspot.pe/2013/12/a-historia-da-transamazonica-o-sonho.html>).

Un segundo referente es el municipio de Pitalito (ver Figura 13), ubicado en la región sur, dentro del departamento de Huila (Colombia); es considerado el municipio con mayor producción de café en el país, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), y reconocido a nivel internacional por la calidad y posicionamiento de los llamados cafés especiales que se comercializan en los grandes mercados mundiales. El departamento al cual pertenece este municipio es el primer productor de café en Colombia y gracias a su desarrollo agrícola ha hecho que su PBI per cápita llegue a 12'545,279.30 pesos colombianos, aprox. 4,390 dólares (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2015). Pitalito es considerado la “Estrella Vial del Sur colombiano” por su localización estratégica, que permite la comunicación con los vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo (ver Figura 14), esto fue complementado con la implementación de infraestructura para facilitar la logística de los recursos que explota.



Figura 13. Foto panorámica de la ciudad de Pitalito.

Tomado de “Bienvenidos a Pitalito Huila” por Montiel de la Ossa Katerine, 2013 (<http://huilapitalitokd.blogspot.pe/2013/05/pitalito-huila-foto-panoramica-de.html>).



Figura 14. Ubicación geográfica de Pitalito.

Tomado de “Pitalito Huila” por Acuña Diana, 2013 (<http://huilapitalitodpag.blogspot.pe/2013/05/pitalito-huila.html>).

Por otro lado, Lamas tiene un gran potencial para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario debido a su riqueza natural y cultural. El Turismo Rural Comunitario (TRC) pretende contribuir con el desarrollo económico y social de las comunidades utilizando para ello un enfoque inclusivo. Es por su importancia, que el Estado ha venido impulsando diferentes estrategias y programas al respecto como el Proyecto TURURAL y el Actual Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario (Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado [APTAE], 2016).

En este tipo de turismo, rural y a la vez vivencial, no cabe duda que Europa se ha desarrollado mucho y aún está en continuo crecimiento; tal es así que los países del viejo continente han adoptado mecanismos para impulsar esta actividad de forma conjunta, tanto para ofertar las opciones como para cuidar de la calidad a través de certificaciones específicas para este rubro. Uno de los referentes del buen manejo y desarrollo logrado a través de dicho tipo de actividad turística se tiene con el Municipio de Villaviciosa, localidad que hace parte del principado de Asturias en España (ver Figura 15).

Esta comunidad está situada en la costa oriental de Asturias, a 47 km de la capital, Oviedo, y la componen 41 parroquias (similar a los distritos en Perú). La geografía es poco accidentada, tiene altitudes máximas de 600 msnm. Villaviciosa está configurado por valles y ríos con gran riqueza biológica, por lo que fue catalogada como zona de Reserva Natural Parcial. Las principales actividades económicas primarias de este Municipio son la agricultura (manzanas, dirigido a la producción de sidra) y la ganadería (bovino, dirigido hacia el sector lácteo y sus derivados), sin embargo, su sector turístico y las actividades afines (comercial y hotelera) son la que más han crecido en los últimos años (Ayuntamiento de Villaviciosa, 2017a). El tamaño de su economía medido a través de su renta per cápita ha dado como resultado un monto de 21,016 Euros, esto es aproximadamente 25 mil dólares (“¿Es tu municipio pobre o rico? “, 2016).



Figura 15. Foto panorámica de la ciudad de Villaviciosa. Tomado de “Qué ver en Asturias en 4 días” (<https://www.queveren.net/wp-content/uploads/2016/01/Villaviciosa-Vista-aerea.jpg>).

La oferta turística de Villaviciosa, y de los demás Municipios que componen Asturias, ha sido notoriamente favorecida por las importantes políticas de promoción regional y su campaña “Asturias, Paraíso Natural”. Esta oferta la componen actividades recreacionales de hechos históricos y culturales, festividades tradicionales, turismo activo, agroturismo, gastronomía, ferias con productos tradicionales y rutas turísticas alrededor de su producto bandera, la sidra (Ayuntamiento de Villaviciosa, 2017b). Villaviciosa hace parte de la llamada “Comarca de la Sidra” conformada por seis municipios asturianos, de entre los cuales destaca Villaviciosa como la mayor productora de manzana y su conversión en sidra, actividad productiva que es el denominador común entre estos municipios y a la vez aglutinante para este emprendimiento conjunto entre comunidades (ver Figura 16). Esta forma de crear sinergia en favor del desarrollo conjunto de los municipios es otro buen referente para ser tomado en cuenta y crear una oferta más atractiva para el cliente (Mancomunidad Comarca de la Sidra, 2017).



Figura 16. Ubicación y miembros de la Comarca de la Sidra.
Tomado de “ALI Turismo Rural” (http://www.rurali.es/img/foto_localizacion.jpg).

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

Las matrices MPC y MPR compilan los competidores y referentes de la provincia de Lamas, otorgándoles una calificación ponderada de acuerdo a los diez factores claves de éxito establecidos para la provincia (ver Tabla 23 y Tabla 24).

3.8. Conclusiones

En los últimos años, el Perú ha tenido un crecimiento económico acelerado con respecto a los demás países de la región, combinado con un ambiente de baja inflación; lo que ha favorecido su imagen ante el mundo volviéndolo aún más atractivo a los inversores internacionales. Sin embargo, la informalidad y los altos niveles de inseguridad ciudadana y corrupción son factores críticos que podrían anclar el crecimiento del país. El análisis de los factores externos ha permitido identificar que la provincia cuenta con oportunidades aprovechables a su favor dentro de las políticas internas del Gobierno del Perú, así como en los mercados para el comercio internacional y la disponibilidad de tecnología y know how

Tabla 23

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Lamas (Perú)		Mariscal Cáceres (San Martín)		San Martín (San Martín)		Urubamba (Cuzco)		Tambopata (Madre de Dios)		Chanchamayo (Junín)		Los Ríos (Ecuador)		Napó (Ecuador)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
2 Movilidad, transporte y viabilidad	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	4	0,40	4	0,40
3 Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30	1	0,15	4	0,60	3	0,45
4 Escuelas y educación	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	3	0,30
5 Servicios de salud	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40
6 Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10
7 Comercio, producción y servicios	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
8 Gestión Municipal	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	3	0,15
9 Contaminación medioambiental	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
10 Atractivos turísticos y culturales	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Total	1,00		2,15		1,95		2,65		2,15		2,10		1,95		3,50		3,15

Tabla 24

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Lamas (Perú)		Medicilândia (Brasil)		Pitalito (Colombia)		Villaviciosa (España)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40
2 Movilidad, transporte y viabilidad	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
3 Desarrollo urbano e infraestructura (aguas, saneamiento y vivienda)	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	4	0,60
4 Escuelas y educación	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5 Servicios de salud	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
6 Espacios públicos, áreas verdes y de recreación	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
7 Comercio, producción y servicios	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
8 Gestión Municipal	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20
9 Contaminación medioambiental	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10 Atractivos turísticos y culturales	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Total	1,00		2,15		3,30		3,20		3,65

que puede aprovechar en favor de su desarrollo interno. Del mismo modo, este análisis externo ha dado como resultado la identificación de amenazas que podrían socavar las estrategias de desarrollo de la provincia, sin embargo, se considera que estas son manejables y vale la pena combatirlas para aprovechar las grandes oportunidades.

Según la evaluación con respecto a los competidores, en donde se analizó la posición de cada uno de ellos en cuanto a los factores críticos de éxito, la provincia se encuentra en condiciones similares a sus competidores nacionales, sin embargo, debido a que la visión de la provincia apunta a convertirse en un referente nacional e internacional, al comparar su situación actual versus los competidores internacionales, en este caso localizados en Ecuador, se puede evidenciar que la provincia aún tiene oportunidades de mejora para lograr alcanzar las calificaciones de estos. En cuanto al análisis de la MPR, el principal referente para la provincia de Lamas es Villaviciosa, en España, quien tiene una ventaja competitiva en cuanto a la oferta de turismo rural comunitario. Según la evaluación en la matriz, esta ciudad obtiene puntajes resaltantes en factores como desarrollo urbano e infraestructura y sobre todo en comercio, producción y servicios, que sirven como referencia para ser considerado un benchmarking por sus buenas prácticas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza un análisis interno de la provincia de Lamas a fin de identificar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Uno de los objetivos principales en el análisis es la identificación de las competencias distintivas de la provincia de Lamas, debido a que constituirá sus principales fortalezas frente a sus competidores. Las competencias distintivas contribuirán en el diseño de estrategias para contrarrestar las debilidades de la provincia (D'Alessio, 2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En esta sección se procedió a evaluar los diferentes factores que conforman el ciclo operativo de la provincia de Lamas. Estos se analizaron a modo de indicadores de acuerdo a las características de los mismos en el Perú. Los factores a evaluar son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración municipal está a cargo de la autoridad presente en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Lamas. Esta distribuye las responsabilidades entre la gerencia de administración y finanzas, la municipal, de asesoría legal, de planificación y presupuesto, de gestión ambiental y servicios municipales, de desarrollo social, de desarrollo económico, de rentas, de desarrollo territorial y de secretaria general. El ingeniero Fernando del Castillo Tang, miembro del partido Movimiento Regional de Fuerza Comunal, fue reelegido como alcalde de la Municipalidad Provincial de Lamas para el periodo del año 2015 hasta el 2018.

La municipalidad de la provincia de Lamas publicó el cuadro de asignación de personal provisional para el año 2016. Esta planilla considera los Órganos de Gobierno, de Control Institucional, de Alta Dirección, de Defensa Judicial, de Asesoramiento, de Apoyo y

Órgano de Línea (ver Figura 17), sumando un total de 144 cargos en todos los órganos del gobierno municipal de la provincia de Lamas (Municipalidad de Lamas, 2017a). La coyuntura laboral presenta problemas en la atracción de talento a las oportunidades laborales en el sector público. A pesar que las exigencias de los procesos de selección han incrementado su nivel, no se ha logrado captar la cantidad necesaria de talento para cargos públicos.

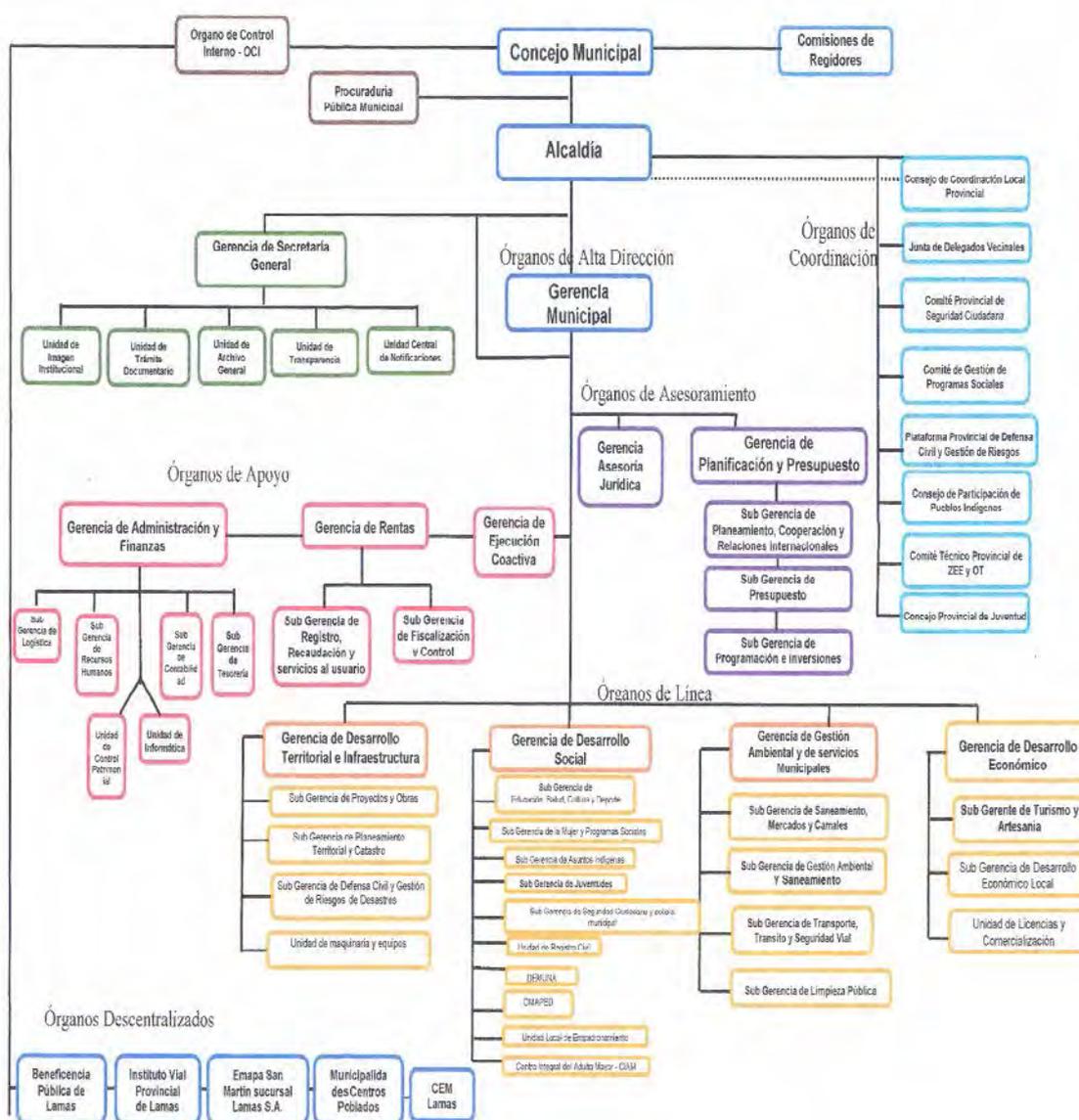


Figura 17. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Tomado de Manual de Organización y Funciones, por Municipalidad Provincial de Lamas, 2016

(<http://www.municipalidadlamas.gob.pe/documentos/instrumentos/MPL0001101121216113546.pdf>).

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, el Consejo Municipal tiene la atribución de aprobar la remuneración del alcalde y las dietas correspondientes a los regidores. Estos montos deben ser fijados de acuerdo a la capacidad económica del gobierno local, previa constatación presupuestal del caso; pueden ser incrementadas anualmente mediante ley cuando se justifique estrictamente las exigencias presupuestales. Cabe mencionar que este monto se fijará dentro del primer trimestre del primer año de gestión (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2015).

De acuerdo a la ley 27806, se promueve la transparencia de los actos del Estado y se regula el derecho primordial del acceso a la información, detallado en el numeral 5 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú. Esta dispone que todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en esta son responsables de otorgar toda la información correspondiente dentro de su competencia, y también proveer la infraestructura, organización, sistematización y publicación de la información referida. En alineación al cumplimiento de dicha ley, la administración provincial, hace uso del Portal de Transparencia, herramienta presentada por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, con el fin de brindar de manera pública a la ciudadanía información sobre los planes estratégicos del sector, presupuesto institucional y su ejecución, recursos humanos, adquisiciones, contrataciones, relación de proveedores, estados financieros y normas sobre la transparencia en la gestión pública. (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], 2017)

Mediante la resolución 0201^a-2017-A, la municipalidad conforma la comisión de Planeamiento Estratégico para la modificación del Plan Estratégico Institucional y la elaboración del Plan Operativo Institucional 2018, que tiene como funciones conducir el proceso de planeamiento institucional de la municipalidad; modificar el Plan Estratégico Institucional, incorporando los lineamientos de la Guía para el planeamiento institucional

que resulten necesarios; elaborar el Plan Operativo Institucional 2018 y conducir el proceso de seguimiento y evaluación de los planes institucionales (Municipalidad de Lamas, 2017b)

Por otro lado, la municipalidad presentó en el año 2011 el Plan Estratégico de Turismo “Destino Lamas” para el periodo del 2012 al 2015, que aún no ha culminado de ejecutar todas sus propuestas. Este, se enfoca en desarrollar a la provincia como un destino turístico, que equilibre la conservación del medio ambiente y el aprovechamiento del mismo con fines turísticos, para generar mayores ingresos para la población de la zona, incluyendo en sus planes la herencia cultural de gran riqueza con la que cuenta (Municipalidad de Lamas, 2011).

Internamente la municipalidad ha detectado algunas fortalezas y debilidades propias de la gestión gerencial. En cuanto a fortalezas algunas de ellas son: (a) Comisión de Regidores comprometidos e involucrados con el desarrollo económico, (b) Se cuenta con el Apoyo del sector Turismo con una profesional en el tema, (c) Existen organizaciones privadas de productores y artesanos, (d) Se cuenta con personal con capacidad académica, proactivo y comprometido con los resultados de la gestión, (e) La provincia de Lamas está priorizada para la intervención del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, entre otras. Con respecto a las debilidades se identifican: (a) Débil oportunidad para capacitaciones y desarrollo de capacidades del personal, en la especialidad de Turismo (b) Limitada articulación con áreas cuyas actividades se relacionan indirectamente en temas de Turismo (c) No se cuenta con información de línea de base en el sector turismo y productivo y la página web se encuentra desactualizada, (d) Inadecuada escala Salarial, (e) No existe un trabajo articulado entre la Oficina de Programación e inversiones (OPI)-Planificación y presupuesto, entre otras.

Con el fin de monitorear los avances se ha establecido indicadores basados en campañas y capacitaciones ejecutadas, organizaciones conformadas y datos obtenidos de

informes realizados. Junto con esto, la municipalidad publica el Plan Operativo Institucional y los Presupuestos Institucionales, modificados y ejecutados.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La provincia de Lamas destaca principalmente por su actividad agrícola y en un segundo plano por la actividad turística. En la actividad agrícola predomina los productos del café y el cacao, siendo el cacao el producto que en los últimos años ha tenido un mayor crecimiento en ventas.

En cuanto al cacao, desde el punto de vista botánico, este se clasifica en tres tipos: (a) el cacao Criollo: este tipo de cacao tiene su origen en América Central precolombina y actualmente se cultiva en México, Guatemala y Nicaragua en pequeñas cantidades; así como en Venezuela, Colombia, Perú, islas del Caribe, Trinidad, Jamaica e isla de Granada. Esta variedad presenta lento crecimiento, bajo rendimiento y es más susceptible a plagas y enfermedades, sin embargo, su fruto es dulce y produce un chocolate de menor amargor y mejor calidad. En el mercado mundial, más conocido como cacao fino de aroma, su sabor es delicado, suave y complejo y su aroma es intenso, lo que lo convierte en un cacao exclusivo y demandado por los mercados más exigentes del mundo (MINAGRI, 2016). Actualmente solo representa entre el 5% y 8% de la producción mundial, siendo el 60% de la producción de la provincia de Lamas, cacao fino de aroma (Zevallos, M. comunicación personal, 22 de agosto de 2017) (b) El cacao Forastero, originario de la Alta Amazonía. Es considerado como el cacao ordinario nativo y se cultiva principalmente en Perú, Ecuador, Colombia, Brasil, Guayanas y Venezuela y se ha expandido a países de África Occidental y sudeste asiático. Este representa entre el 80% y 85% de la producción mundial. Este tipo, tiene un excelente rendimiento, cosecha precoz y es más resistente a las enfermedades. Sin embargo, su sabor es fuerte y amargo, ligeramente ácido y tiene un alto contenido graso, por lo que es empleado para la producción de chocolates “corrientes”. (c) El cacao Trinitario, este es un híbrido entre

el Criollo y el Forastero. Este tipo es más aromático que el forastero y más resistente que el criollo. Actualmente representa entre el 10% y el 15% de la producción mundial. Dentro de esta clasificación una de las variedades más importantes es la llamada CCN-51; este ha adquirido gran popularidad entre los agricultores gracias a su alta productividad por hectárea, su resistencia a plagas y su fácil adaptación en diversas zonas tropicales. Además, posee gran porcentaje graso (54%) lo que lo hace atractivo en la industria de manteca de cacao (MINAGRI, 2016).

La Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde localizada en la provincia de Lamas, fue fundada el 07 de diciembre de 1999 por 56 productores de café de la provincia Lamas. A partir del año 2006, empezó a diversificar sus productos, incluyendo al cacao dentro de su portafolio, producto que hoy llega a ser el 50% de su facturación. Las principales certificaciones con la que cuenta la cooperativa son las certificaciones de comercio justo y de productos orgánicos de café y cacao (Oro Verde, 2017). Estas certificaciones han permitido a la cooperativa abrirse en el mercado internacional y posicionarse dentro de las 20 principales exportadoras de cacao del Perú, ocupando el sexto lugar entre las organizaciones que se dedican al cacao orgánico del país y segundo lugar en volumen de exportación dentro de la región de San Martín luego de la Cooperativa ACOPAGRO y antes de Agroindustrial Tocache.

A pesar que Oro Verde tiene poca participación en el mercado internacional, es una cooperativa que está presentando la tasa más alta de crecimiento anual de 48.6% en cuanto a volumen de exportación, en comparación con ACOPAGRO con una tasa de crecimiento de 31.86% y Agroindustrial Tocache de 17.37%. Gracias a su trabajo con pequeños productores ha logrado posicionar sus productos dentro de mercados internacionales, exportando 802.2 Toneladas de Cacao en el año 2015 (ver Figura 18). Esto la ubica en el sexto lugar de las organizaciones dedicadas al cacao orgánico (Chumacero, 2016).

Las exportaciones crecieron de manera considerable desde el año 2013 y con crecimiento constante durante los años 2014 y 2015. En el año 2015, a pesar de la competencia local e internacional, el crecimiento de la Cooperativa Oro Verde fue satisfactoria, en vista que los clientes prefirieron su cacao debido a la calidad del producto y del servicio (ver Figura 19). Para el año 2016, se tiene estimado la exportación de 1 600 toneladas de cacao (“Producción y exportación de”, 2016).

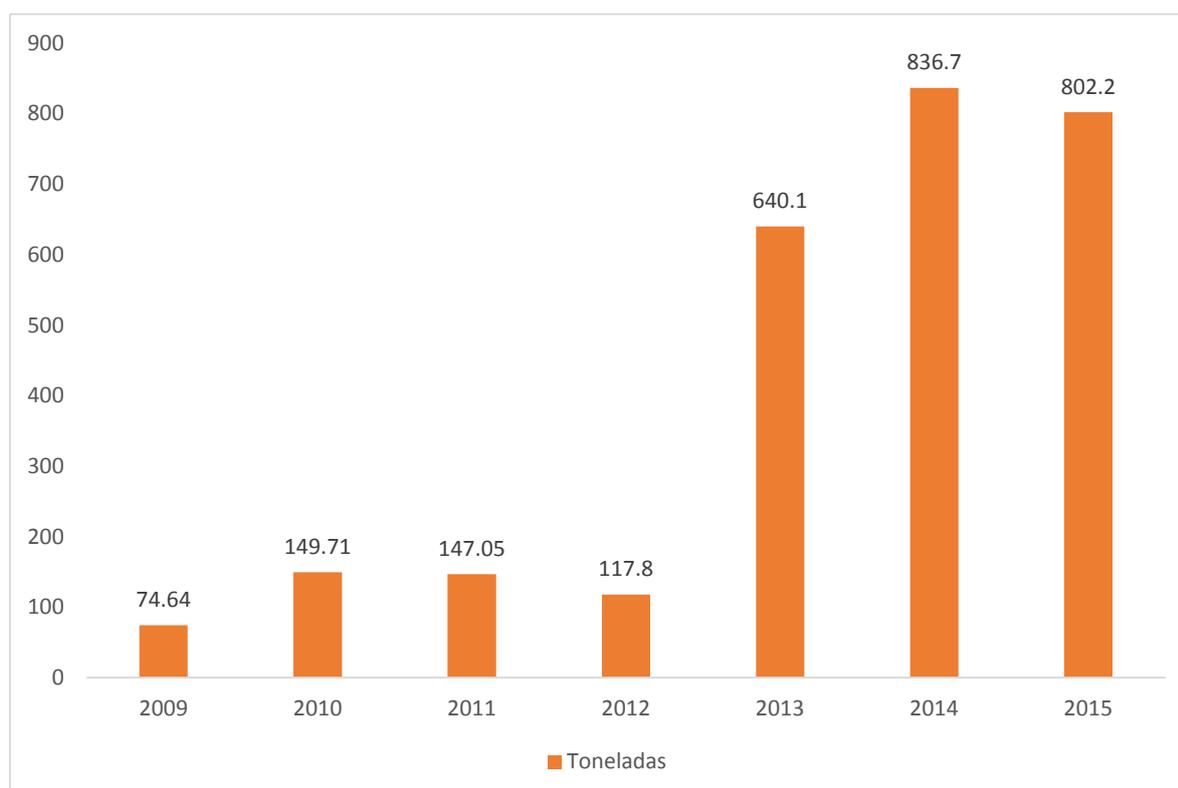


Figura 18. Evolución de las exportaciones de cacao de la cooperativa Oro verde (Toneladas). Tomado de “Innovación organizacional en la producción de cacao orgánico en Perú. Estudio de caso de la cooperativa agraria Oro Verde,” por Chumacero, 2016 (http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016_chumaceroacostajuliosantiago.pdf).

Los precios de cacao se fijan tomando como referencia la bolsa de Nueva York y Londres al igual que el subsistema de agro negocios del cacao orgánico peruano. El precio del cacao orgánico que exporta la cooperativa Oro Verde es fijado por tonelada y validado por la organización del Comercio Justo para cada año y en cada país, cubriendo los costos de producción y otorgando rentabilidad a los pequeños productores. El precio del cacao orgánico

de la Cooperativa Agraria Oro Verde se ha mantenido por encima del resto de compañías en el Perú (ver Figura 20).

Las estrategias comerciales realizadas por la Cooperativa Oro Verde se basan en la diferenciación del producto, gracias a su especialización en ella y con un foco de mercado relacionado al comercio justo y orgánico, que está principalmente conformado por países de alto poder adquisitivo como la Unión Europea y Estados Unidos. La Cooperativa se apalancó al marketing operativo. Participa todos los años en ferias internacionales para promocionar los productos, ferias nacionales realizadas por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y otras organizaciones de promoción a la exportación (ver Figura 21).

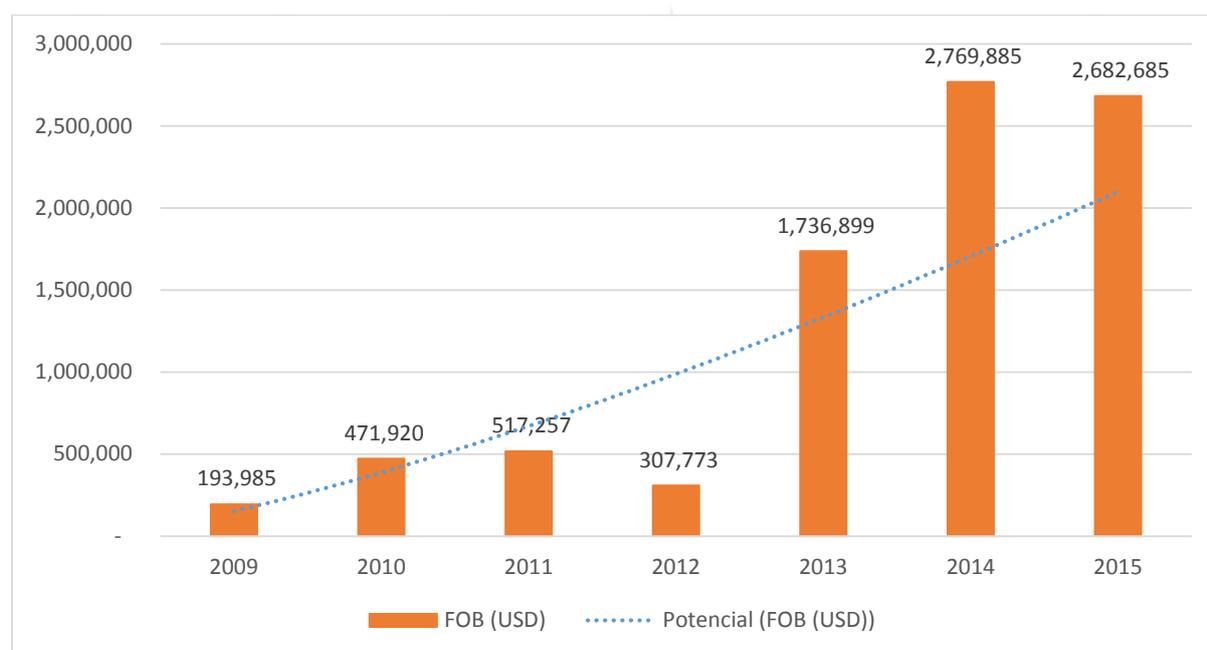


Figura 19. Evolución de las exportaciones de cacao de la cooperativa Oro verde (valor FOB del 2009-2015).

Tomado de “Innovación organizacional en la producción de cacao orgánico en Perú. Estudio de caso de la cooperativa agraria Oro Verde,” por J. Chumacero, 2016 (http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016_chumaceroacostajuliosantiago.pdf).

Desde el año 2006 se empezó con la producción orgánica, acción que impulsó a la cooperativa a realizar diferentes estrategias para hacer visible sus productos en el mercado internacional. La más importante de estas fue la gira por Europa, principalmente en Berlín.

Esta visita se realizó en coordinación con la municipalidad de Steglitz-Zehlendorf a fin de iniciar un proyecto de familiarización con el cacao y el café.

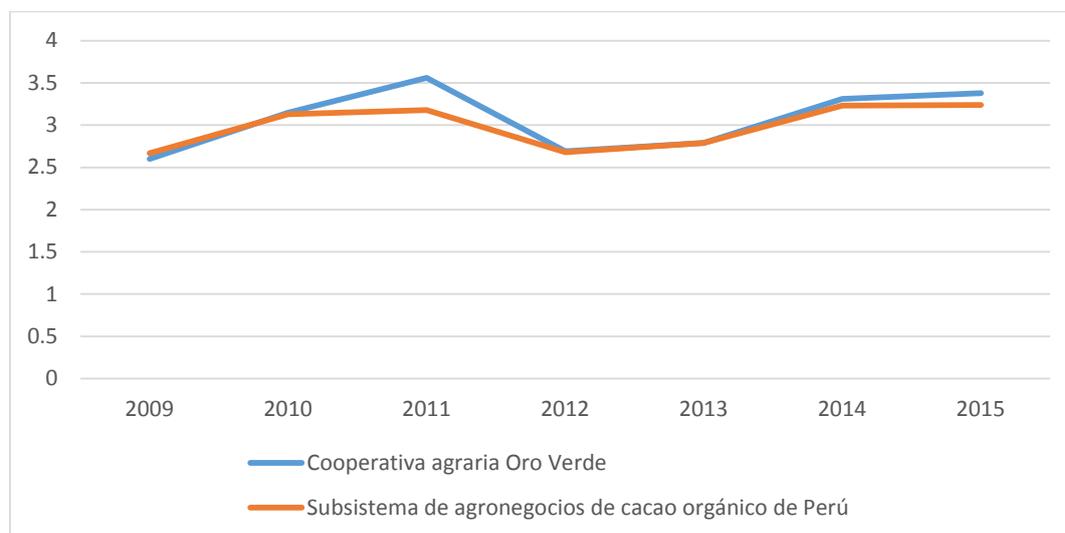


Figura 20. Evolución del precio de exportación del cacao orgánico de la cooperativa Oro Verde.

Tomado de “Innovación organizacional en la producción de cacao orgánico en Perú. Estudio de caso de la cooperativa agraria Oro Verde,” por J. Chumacero, 2016 (http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016_chumaceroacostajuliosantiago.pdf).



Figura 21. Participación de la cooperativa Oro Verde en ferias nacionales.

Tomado de “Galería de fotos,” por Oro verde, 2016 (http://www.oroverde.com.pe/wp-content/uploads/2015/06/IMG_7954.jpg).

Esta visita también dio inicio a un proyecto educativo de intercambio en donde dos jóvenes peruanos y dos jóvenes alemanes trabajan en equipo para elaborar un proyecto educativo teniendo como tema central el comercio justo. Durante esta gira se tuvo la oportunidad de visitar a varios clientes como Hacofco, Cafea y pequeñas cafeteras alemanas; y finalmente visitaron Halba, en Suiza. Asimismo, desde el 2012, la cooperativa recibe dos jóvenes voluntarios de Alemania a fin de colaborar con el trabajo que se realiza por un año para que luego regresen a su país y promuevan a la cooperativa (ver Figura 22).



Figura 22. Programa de voluntarios en la cooperativa Oro Verde. Tomado de “Galería de fotos,” por Oro verde, 2016 (<http://www.oroverde.com.pe/img/img-galeria/oro-verde-galeria-24.jpg>).

Por otro lado, como se mencionó inicialmente, la segunda actividad productiva de la provincia es el turismo. Gracias a su ubicación geográfica, Lamas cuenta con innumerables recursos ecológicos y aún conserva gran parte de sus costumbres ancestrales, por lo que puede ofrecer a los visitantes una estadía llena de cultura y paisajes paradisíacos. Desde el año 2012 Lamas fue seleccionada como beneficiaria del programa del MINCETUR “De mi

tierra un producto”, que busca el desarrollo del turismo, (a) brindando capacitaciones a los prestadores de servicios alrededor de esta actividad, (b) desarrollando la oferta artesanal gracias a capacitaciones a los artesanos en cuanto a diseño, gestión empresarial y articulación comercial, (c) Desarrollo de productos, aplicación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, asistencia técnica, gestión empresarial, presentación del producto (empaques, etiquetas, entre otros), capacitación en proyectos productivos y de inversión pública. (d) Articulación con el mercado: gestión de ventas, canales de comercialización, participación en ferias nacionales e internacionales. (e) Promoción a través del posicionamiento turístico y del producto con capacidad exportable. (f) Promover la implementación de infraestructura turística y productiva, con la implementación de un módulo de servicios turísticos o parador; así como un centro de acopio o centro productivo (MINCETUR, 2012).

Estos planes establecidos fueron ejecutados a cabalidad por el Ministerio, sin embargo, no se estableció un plan de continuidad para que estos perdurarán en el tiempo, por lo que se evidencia una oportunidad para la administración municipal, el reactivar estas acciones y continuar capacitando a sus pobladores para lograr mantener esta iniciativa activa por su propia cuenta.

Al año 2016, Lamas registro aproximadamente 157,000 visitantes al año, con un crecimiento de 6% versus el año anterior, lo que significa un crecimiento de 128% en los últimos cinco años (C. Coral, comunicación personal, 22 de agosto de 2017). Esto representa un gran potencial para el desarrollo económico y social de la provincia, pero a la vez genera un reto para la municipalidad y la población, debido a la falta de infraestructura para la debida atención a los visitantes actuales y lograr incrementar cada día este número. Con este fin, gracias a las condiciones favorables para el desarrollo del turismo, a las facilidades de acceso y el flujo de demanda potencial, la municipalidad accedió en el 2012 al plan del MINCETUR, el plan COPESCO, que además de enfocar sus esfuerzos en la reconstrucción y

mejoras de infraestructura para el desarrollo turístico de la provincia, tiene como competencia promover, orientar y regular la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo promoción, orientación y regularización de la artesanía (COPESCO, 2016).

Dentro del destino turístico de Lamas, se hace una subdivisión del territorio, estableciendo cinco micro-destinos de acuerdo a sus recursos naturales, culturales y paisajísticos. El primero de ellos, la ciudad de Lamas, cuyos principales atractivos son, el barrio tradicional del Wayku, declarado como Patrimonio Cultural de la UNESCO, que alberga a una comunidad que conserva y promueve las costumbres culturales ancestrales de la provincia, el Castillo de Lamas y el Mirador, en la cima de la ciudad de Lamas, que consta de un restaurante / terraza principalmente de uso turístico local y regional. El segundo, El alto río Cumbaza y la Cordillera Escalera, que ofrece innumerables recursos turísticos en torno a todas sus fuentes hídricas y parajes naturales preservados. Cuenta con varias opciones de alojamiento de Turismo Rural Comunitario en la misma localidad de San Roque y en la comunidad nativa de Chirikyacu.

El tercero es Pamashto, que es un Centro Poblado, con gran producción de café, por lo que está en la mira de la cooperativa Oro Verde y su plan de establecer una ruta del café que les ofrezca a los visitantes un recorrido vivencial por todo el proceso agrícola de este fruto. El cuarto es Yurilamas, que cuenta con recursos turísticos interesantes en torno al agua como la Cascada con poza al pie de la Cordillera Escalera, Cañón, cascada y poza de Shillu, Aguas Termales, El “Azufre”, un manantial del que brota agua que toman los animales para desintoxicarse, Río Shanusi y además una población que conserva muchos rasgos característicos de la cultura Kechwa, tales como el idioma, la construcción de sus viviendas a base de materiales propios del lugar y el conocimiento y uso de las plantas medicinales. Por último, se encuentra el destino de Shanao- Río Mayo- Comunidad Nativa de Solo en donde

las principales actividades turísticas son el rafting y las visitas a la Comunidad Nativa de Solo bajo la modalidad del turismo vivencial. En cuanto al perfil del turista que visita Lamas, el 79% de los visitantes son del sexo masculino, el restante 39% son mujeres. Un poco más de la mitad (54%) llegan solos y el resto lo hace acompañado. El segmento de clientes que arriba a la ciudad, se encuentra agrupado entre los 26 y 46 años (Municipalidad de Lamas, 2011).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provincia de Lamas, por tener como capital a una de las primeras ciudades fundadas en la región selvática del país, el distrito de Lamas, se ha hecho merecedora de ser considerada como la capital folklórica de la Región San Martín gracias a la conservación de gran parte de su estilo de infraestructura arquitectónica pre colonial de la cultura chanca, y que también tiene entre su población a comunidades nativas que aún preservan sus costumbres ancestrales, manifestaciones culturales y festividades. Por otro lado, tiene como parte de su infraestructura local, y a la vez uno de sus principales atractivos turísticos, al “Castillo de Lamas”, que es una construcción del mundo moderno en estilo medieval, hecha de piedra natural moldeada a mano y en cuyo interior de cinco pisos se puede apreciar pinturas medievales, renacentistas y amazónicas (ver Figura 23).

Adicionalmente, el distrito de Lamas tiene dentro de su infraestructura turística lo siguiente: (a) el mirador turístico de La Cruz, ubicado en la parte más alta de la localidad, a aproximadamente 862 msnm, y desde donde puede ver a lo lejos la ciudad de tarapoto (a aprox. 22km), el Área de Conservación Regional Cordillera Escalera, el valle del Bajo Mayo y parte de la comunidad quechua el Wayku; (b) el museo etnológico Los Chancas, con muestras de historia, costumbres de la cultura quechua lamista; (c) la comunidad nativa quechua el Wayku, ubicada en la parte baja de Lamas y cuya visita asemeja un emocionante viaje al pasado pues ahí sus habitantes conservan no sólo el idioma quechua lamista, sino que también sus costumbres y sus viviendas sin ventanas hechas de tapial y techadas con palma o

tejas; y finalmente (d) el Centro Artesanal Waska Warmi Wasi o Casa de la Mujer Trabajadora, donde se puede apreciar los trabajos de mujeres artesanas quechua lamistas en base a técnicas ancestrales y materia prima amazónica.



Figura 23. Castillo de Lamas-San Martín-Perú.

Tomado de “Castillo de Lamas, ubicado en plena selva amazónica-Lamas, San Martín-Perú,” por T. Rive, 2016 (<https://i.pinimg.com/originals/7c/09/12/7c0912bed895c4b31f89671380988ba4.jpg>).

La provincia de Lamas, en sus once distritos que la componen, cuenta con otros atractivos naturales que están disponibles para los turistas entre ellos destacan: (a) la cascada de Ponguito de Chumbaquihui, se encuentra en el distrito de Punto Recodo, y tiene tres caídas con alturas de 3m, 4.30m y 6m, donde se pueden apreciar variedad de peces y cuenta con pozas para pasar un momento agradable en familia o con amigos; (b) la cascada de Renacayacu, ubicada en el distrito de Lamas, tiene una vegetación tupida y con diversidad de insectos, mariposas, aves y muchos árboles de renaco a los que debe su nombre; (c) la catarata de Chapawanki, ubicada en el distrito de Lamas, es una caída de agua cristalina y fría de la quebrada de Juanjuicillo, se vierte sobre una base rocosa que divide el agua en dos torrentes de 16m de altura que caen formando una poza de 2.5m de profundidad y 6m de

diametro; (d) la cascada de Maraysillo, ubicada en el distrito de Lamas, con una caída de aproximadamente 20m de altura y al pie tiene una gran piedra que se usa para descansar o tomar el sol, también tiene un pozo de mediana profundidad apta para nadar, y la vegetación es tupida y se caracteriza por la presencia de variedad de orquídeas; (e) la cascada de Mishquiyacu, ubicada en el distrito de San Roque de Cumbaza, tienen caídas de agua de 8m y dos caídas que fluyen en el río Cumbaza, a su alrededor existen variedad de plantas medicinales como el oje y el renaco, tiene una poza de 50m de longitud y aguas cristalinas, muy recomendado para paseos familiares; (f) la catarata de Mamonaquihua, ubicada en el distrito de Cuñumbuqui, está formada por dos caídas de agua, la primera de 15m de altura con una poza de 2.5m de profundidad y la segunda de 10m de altura con una poza de 2m de profundidad, el lugar está rodeado de bosques altos y variedad de fauna; (g) la cascada de Toroyacu o Sunipacausani, ubicada en el distrito de San Roque de Cumbaza, cuenta con una caída de agua de 100m de altura, al llegar se escucha el estruendo que producen sus aguas al estrellarse en su poza, frente a ella se ha ubicado un tambo de reposo desde donde se puede apreciar la totalidad de su caída; y (h) la cascada de Shucshuyacu, ubicada en el distrito de Caynarachi y dentro del Área de Conservación Regional Cordillera Escalera, está dentro un paisaje natural rodeado de piedras de gran tamaño y árboles frondosos, tiene una caída de agua de 35m de altura y cuenta con una poza de 7m de profundidad, pero cerca de la cascada se forman dos pozas grandes adecuadas para bañarse y que están divididas por una roca de gran tamaño (Deperu, 2017).

Se debe agregar que los accesos a estos atractivos turísticos son por vías de trocha carrozable y en la mayoría de ellos hay que completar el viaje con tramos de caminatas a través de caminos de herradura y senderos en medio de la flora y fauna del lugar (ver Figura 24).

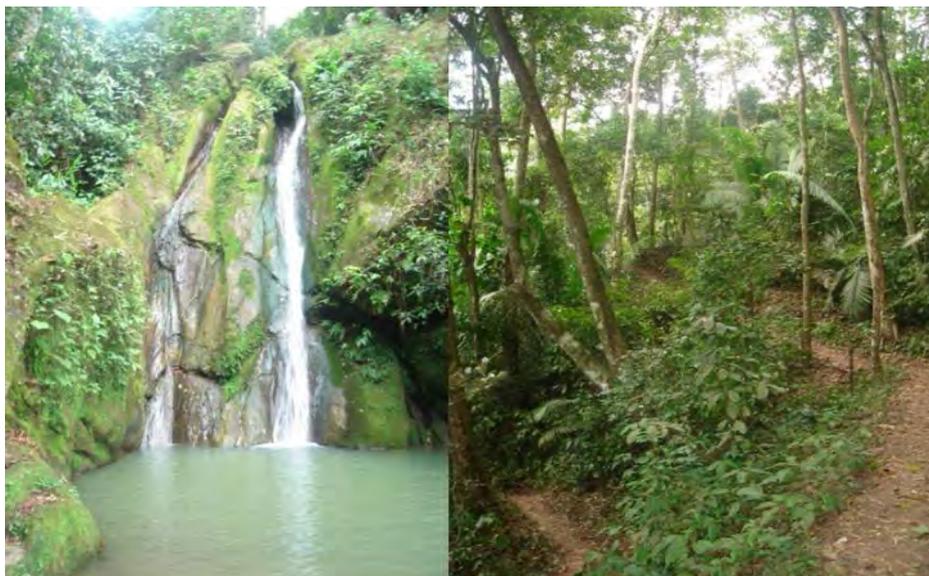


Figura 24. Catarata de Chapawanki-Lamas-San Martín-Perú.
Tomado de “Catarata para acampar Chapawanki,” por L. Arévalo, 2013
(<http://lamasmanta.blogspot.pe/2013/01/catarata-para-acampar-chapawanki.html>).

La estadía en la Provincia de Lamas aún no es de alta categorización como sí lo es en las provincia vecina de Tarapoto; sin embargo, ya se notan ciertas iniciativas con un grado de confort aceptable para cubrir esta necesidad, un ejemplo de ello son los siguientes alojamientos: (a) Lodge Mishki Wasi, ubicado en el distrito de Lamas, tiene servicios de baños privados, internet wifi, jardín y terraza (ver Figura 25) , (b) Avalon Bed & Breakfast, ubicado en el distrito de Lamas, es un establecimiento de propiedad familiar, ofrece servicios de baño privado y terraza con vista al jardín y a las montañas (ver Figura 26).



Figura 25. Lodge Mishki Wasi-Lamas-San Martín-Perú.
Tomado de “Lodge Mishki Wasi,” atrapalo.pe, 2017
(https://www.atrapalo.pe/hoteles/827065-0_lodge-mishky-wasi).



Figura 26. Avalon Bed & Breakfast-Lamas-San Martín-Perú.
Tomado de “Avalon Bed& Breakfast,” atrapalo.pe, 2017
(https://www.atrapalo.pe/hoteles/200793-0_avalon-bed-i-breakfast).

Adicionalmente a estos se cuenta con otros hospedajes en la provincia de Lamas con menor infraestructura, pero que cuentan con los servicios básicos y algunos inclusive contruidos con material de la zona (madera y bambú), entre estos tenemos: (a) hospedaje Girasoles, en Lamas; (b) hospedaje Plaza, en Lamas; (c) hospedaje El Abuelo Felipe, en Lamas; (d) hospedaje La Sangapilla, en Lamas; (e) alojamiento Elvis, en Lamas; (f) Alojamiento Lily, en Caynarachi; (g) Alojamiento Charly y Mily, en Caynarachi; (h) hospedaje Marie, en Barranquita; (i) hospedaje El Mijano, en Rumisapa; y (j) hospedaje Pisco Saboya Violeta, en Tabalosos; entre otros. De los cuales solo el 10% cuenta con licencia de funcionamiento municipal, lo restantes no cuentan con documentación correspondiente. En cuanto al personal que depende de esta actividad, se ha determinado que el 60% del total posee un conocimiento empírico, el 3% titulación técnica y el 37% titulación universitaria (Municipalidad de Lamas, 2011).

Como complemento a los atractivos turísticos, alojamientos y como parte de cubrir otras necesidades durante la estadía del visitante, se tiene restaurantes, agencia del Banco de

la Nación, agentes BCP, oficina de información turística, servicio de correo, mototaxis, internet, venta de artesanía, lugares de esparcimiento y servicio de transporte automovilístico hacia las ciudades vecinas, todo ello especialmente en el distrito de Lamas. Otro imponente atractivo que no se debe dejar de mencionar es el Área de Conservación Regional Cordillera Escalera que se encuentra localizado dentro de cuatro distritos de la provincia de Lamas y cinco de la provincia de San Martín, es la primera del país en su tipo y fue creada en el año 2005. Comprende una extensión de 149,870 hectáreas y alberga los valiosos bosques nubosos amazónicos, que muestran una diversidad de paisajes debido a sus diferencias altitudinales y que son hábitat para la variedad de flora y fauna típica de los ecosistemas que en ella se desarrollan.

Los Domos de Sal son otro sector de esta cordillera y son muy apreciados no sólo por los científicos por ser objeto de estudio, sino también es un atractivo turístico adicional a las lagunas, aguas termales y cataratas existentes (ver Figura 27). Finalmente, se puede decir que esta cordillera es muy importante también debido a su capacidad de producción de gran cantidad de agua para los pueblos aledaños y porque dentro de ella se originan diversas cuencas hidrográficas de la región San Martín, y demás de la amazonia nororiental.

La agricultura es el proceso productivo más importante de la provincia de Lamas, y como se mencionó en acápites anteriores de este documento, es también la que más contribuye al PBI; entre los cultivos destacan productos emblemáticos tales como el cacao y el café. Sin embargo, en esta provincia los territorios aprovechados para esta actividad representan sólo el 13% (66,275 ha) de toda su extensión superficial (5,040.67km²), dato por el cual se puede interpretar que hay una necesidad de ampliar la frontera agrícola pero obviamente de forma sostenible; es decir, sin provocar una deforestación incontrolable o en detrimento de la flora y fauna de los bosques y las áreas de conservación que son también potenciales aprovechables para el desarrollo de las comunidades. El actual aprovechamiento

de las áreas de cultivo se detallan en la Tabla 25. Relacionado con la cadena productiva de la actividad agropecuaria en la Provincia de Lamas se tienen ya algunas empresas agroexportadoras (ver Tabla 26) que actualmente están dándole valor agregado a los productos agropecuarios e introduciéndolos al mercado externo, esto hace preveer que la demanda en cantidad y calidad irá en aumento en los años próximos.

Uno de los productores de chocolate más representativos de la provincia es Pepitas de Cacao, una pequeña empresa de transformación de cacao, que produce 200Kg de chocolate al mes, vendiéndolo en diferentes presentaciones, como chocolate para beber, helados, manteca de cacao y bombones que satisfacen la demanda local y en algunas ocasiones bajo pedido, hacen envíos a Lima. (Ramos, N. comunicación personal, 22 de agosto de 2017)

La infraestructura vial de la provincia de Lamas está compuesta principalmente por la red departamental que es la carretera Fernando Belaunde Terry y sus vías internas interdistritales e intercomunidades que conforman sus redes vecinales, y que en su mayoría están conformadas por carreteras a nivel de asfaltado, afirmado y trochas (ver Tabla 27).

Por ello, el mejoramiento y mantenimiento de estas redes viales, sobretodo las vecinales, son una urgente necesidad para lograr articular la provincia, sus distritos y comunidades con los mercados, pero no sólo con fines de afianzar la cadena productiva agropecuaria, sino también en beneficio del turismo que en el caso de Lamas representa otro de sus principales potenciales (ver Figura 28).

Finalmente, se puede mencionar que la Provincia de Lamas, gracias a estar cerca a la carretera Fernando Belaunde Terry y a la ciudad de Tarapoto tiene rápido acceso al corredor logístico nacional. Esto es un factor favorable para el desarrollo de la provincia pues le da buena conectividad con otros mercados nacionales. Este factor también tiene influencia en el mercado extranjero en caso de desarrollar un gran potencial exportador de sus principales productos agrícolas, entre otros beneficios (ver Figura 29).



Figura 27. Área de conservación regional Cordillera Escalera - Región San Martín-Perú.
Tomado de “Turismo Cordillera Escalera,” por Proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2017
(<http://www.pehcbm.gob.pe/dma/img/turismoACR.png>).

Tabla 25

Superficie Aprovechada para Cultivos en la Provincia de Lamas

Cultivo	Superficie Instalada (ha)			Superficie Cosechada (ha)			Producción (T)			Rendimiento Promedio(KG/ha)		
	2015	2016	Var (%)	2015	2016	Var (%)	2015	2016	Var (%)	2015	2016	Var (%)
Permanente												
Cacao	5,427	5,596	3.1	4,573	5,121	12.0	4,216	4,904	16.3	922	958	3.9
Café	11,845	11,941	0.8	10,564	11,595	9.8	9,910	11,398	15.0	938	983	4.8
Limón Sutil	51	69	35.3	47	62	31.9	581	623	7.2	12,368	10,052	-18.7
Naranja	69	69	0.0	66	69	4.5	793	843	6.4	12,008	12,223	1.8
Palma Aceitera	1,592	1,595	0.2	723	1,179	63.1	14,071	14,951	6.3	19,461	12,681	-34.8
Papaya	1,646	1,707	3.7	141	233	65.2	2,308	3 883	68.2	16,369	16,663	1.8
Pasto Braquearia	31,996	32,090	0.3	25,439	30,088	18.3	749,589	904,887	20.7	29,466	30,075	2.1
Pasto Elefante	2,425	2,444	0.8	2,425	2,442	0.7	120 717	121,854	0.9	49,780	49,899	0.2
Pijuayo Palmito	545	547	0.4	513	523	1.9	6,314	6,557	3.8	12,308	12,537	1.9
Piña	247	254	2.8	231	244	5.6	2,802	3,020	7.8	12,129	12,377	2.0
Plátano	6,437	6,540	1.6	5,649	5,731	1.5	75,208	80,444	7.0	13,314	14,037	5.4
Sacha Inchi	638	546	-14.3	143	373	160.2	216	561	160.0	1,507	1,506	-0.1
	62,918	63,398		50,514	57,660		986,724	1'153,924				
Transitorio												
Algodón Áspero	159	70	-56.0	152	41	-73.0	141	39	-72.3	927	946	2.0
Arroz	500	580	16.0	361	437	21.1	2,009	2,800	39.4	5,565	946	-83.0
Frijol Grano Seco	443	238	-46.3	443	207	-53.3	511	227	-55.6	1,153	1,098	-4.8
Maíz Amarillo Duro	1,402	1,151	-17.9	1,384	1,134	-18.1	2,770	2,196	-20.7	2,001	1,959	-2.1
Tomate	20	0	-100.0	20	1	-95.0	200	10	-95.0	10,000	10,000	0.0
Maní	66	8	-87.9	76	7	-90.8	83	7	-91.6	1,000	0	-100.0
Yuca	1,243	830	-33.2	1,092	909	-16.8	15,919	13,735	-13.7	14,578	15,110	3.6
	3,833	2,877		3,528	2,736		21,633	19,014				
TOTAL =	66,751	66,275		54,042	60,396		1'008,357	1'172,938				

Nota. Datos tomados de "Boletín Agrario Anual 2016," por Dirección Regional de Agricultura San Martín, 2017 (<http://www.drasm.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

Tabla 26

Empresas Agroexportadoras de la Provincia de Lamas

No.	Razón social	Actividad Agroindustrial	Provincias / Distritos
Procesamiento y Exportación de Café			
01	Cooperativa Agraria Cafetalera "Oro Verde" Ltda.	Agro exportación de Café Agro exportación de Cacao	Lamas/ Lamas
Derivados Lácteos			
02	Gloria S.A	Elaboración de Productos y Derivados Lácteos	Lamas/ Cuñumbuqui
Derivados de Sacha Inchi			
03	Shanantina S.A.C	Industrialización de Sacha Inchi	Lamas / Lamas
Derivados de Caña de Azúcar			
04	Agroindustrias Horizonte Verde S.A.C	Cultivo de transformación de Caña de Azúcar Comercialización de Sacha Inchi Comercialización de Miel de Abejas	Lamas / Lamas
Conservas de Palmito			
05	Alianza S.A	Envasado de Palmito en salmuera	Lamas / Pongo- Caynarachi
Derivados de Palma Aceitera			
06	Industria de Palma Aceitera de Loreto y San Martín S.A (INDUPALSA)	Elaboración de Aceites y Grasas	Lamas / Pongo- Caynarachi

Nota. Adaptado de "Directorio de la Regional San Martín al 11 de abril 2016, Provincia de Lamas," por Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM), 2016 (http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/agrodir/LAMAS_2016.pdf).

Tabla 27

Red Vial Departamental (RVD) y Red Vial Vecinal (RVV) de la Provincia de Lamas

Departamento	Existente Por Tipo de Superficie de Rodadura					Proyectada(km)	Total (km)
	Pavimentada (km)		No Pavimentada(km)		Sub Total (km)		
Provincia	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha			
San Martín (RVD)	161.4	414.3	20.2	373.7	802.2	193.2	1,163.4
Lamas (RVD)	44.4	45.3	8.1	50.0	103.4		147.8
San Martín (RVV)	0.1	1,541.6	665.2	1,231.6	3,438.4	22.2	3,460.6
Lamas (RVV)		155.5	146.0	88.6	390.1		390.1

Nota. Datos tomados de "Red vial existente del sistema nacional de carreteras, según departamento: 2010-2016," por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Carretero_1_3.xlsx).

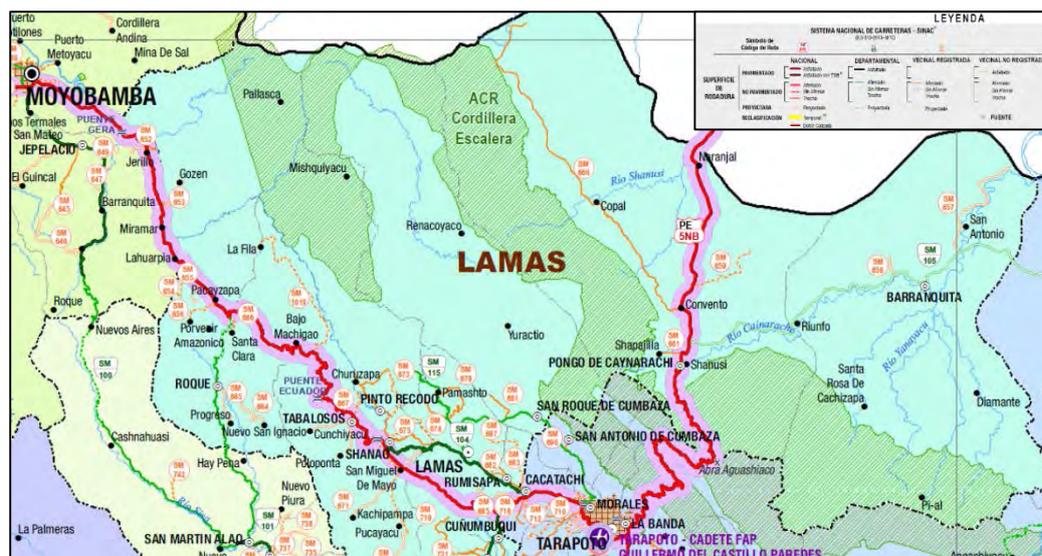


Figura 28. Infraestructura de transporte de la Provincia de Lamas-julio 2016 - Región San Martín-Perú.

Adaptado de “Transporte Infraestructura San Martín,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/departamental/2016/transportes_infraestructura_san_martin_2016.pdf).

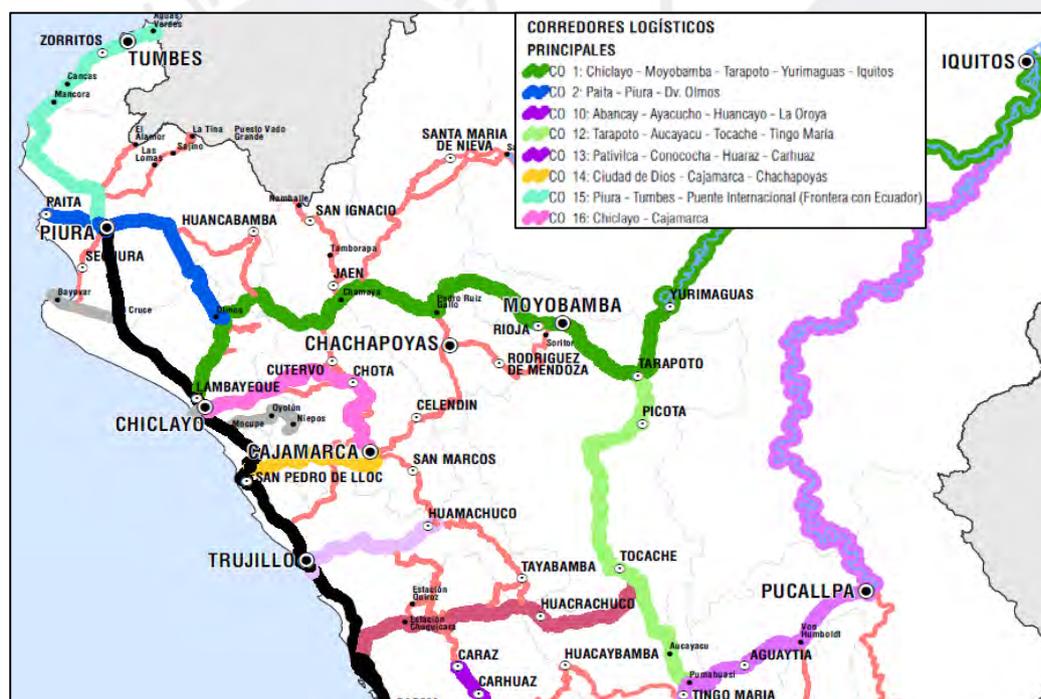


Figura 29. Red de corredores logísticos del Perú (MTC, 2016).

Adaptado de “Mapa de red de corredores logísticos,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/00_infraestructura/corredores_logisticos.pdf).

Por su parte el Ministerio de Turismo, estableció un convenio de cooperación interinstitucional entre el gobierno regional de San Martín, la municipalidad provincial de Lamas y el Plan COPESCO Nacional, en el cual se incluyó el financiamiento del proyecto llamado Mejoramiento de los Servicios Turísticos de Lamas, que incluye, el expediente técnico, sólida presencia de los recursos turísticos, adecuada articulación de los recursos turísticos, eficiente gestión turística en la localidad de Lamas, medidas de mitigación ambiental y seguridad de obras, gestión y administración y supervisión, del mejoramiento de los servicios turísticos públicos del recorrido turístico de la localidad de Lamas y el Barrio Kechwa Nativo Wayku (COPESCO, 2014).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las finanzas y la contabilidad de la provincia están manejadas directamente por el gobierno provincial, que cuenta con una estructura completa de dirigentes encargados de llevar a cabo esta gestión de una manera correcta y transparente. A continuación, se puede observar que la actividad económica que sustenta el desarrollo de la población, es la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura que aporta el 76% de Valor Agregado Bruto (VAB), seguido por el comercio con un 5% y manufactura y alojamiento con un 2% cada uno; el restante se encuentra atomizado entre el resto de actividades (ver Tabla 28). Conociendo la fortaleza que Lamas tiene en cuanto a recursos naturales para prestar un atractivo servicio de turismo se puede concluir que está siendo desaprovechada, ya que no genera ingresos que aporten al VAB y por lo tanto es una gran oportunidad para los dirigentes provinciales y de la región.

El Presupuesto Institucional de la provincia para el 2017 asciende aproximadamente a 24,800,000 de soles, provenientes principalmente de los recursos ordinarios (46%) y del fondo de compensación municipal (32%) (Portal de Transparencia Estándar, 2017); este monto representa el 2.8% del presupuesto Institucional del Gobierno Regional de San Martín

(Gobierno Regional San Martín, 2017). La ejecución de este presupuesto a septiembre 2017, es baja, con solo un avance 43% de éste invertido en el desarrollo de la provincia, lo que evidencia una gestión deficiente por parte del gobierno. En el 2016, sólo se logró el 86% de ejecución del presupuesto asignado (Portal de Transparencia Estándar, 2017).

Tabla 28

VAB de la Provincia de Lamas - 2015

Actividades	Valor (miles de Soles)	Participación (%)
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	462,034	76.37
Pesca y Acuicultura	57	0.01
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	76	0.01
Manufactura	9,494	1.57
Electricidad, Gas y Agua	745	0.12
Construcción	14,002	2.31
Comercio	31,862	5.27
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	8,462	1.40
Alojamiento y Restaurantes	12,473	2.06
Otros	65,767	10.87
Valor Agregado Bruto (VAB)	604,973	100

Nota: PBI de la Provincia de Lamas. Calculado a partir de datos de “Población ocupada de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>) y “PBI de los departamentos según actividades económicas, San Martín 2007-2015,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep21_3.xlsx).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La provincia de Lamas cuenta con 11 distritos en su extensión geográfica y una población, calculada al 2015, que asciende a 84,921 habitantes distribuidos en ellos (ver Figura 30). Entre los distritos con mayor población se encuentran Alonso de Alvarado, Lamas y Tabalosos. La distribución poblacional de acuerdo al criterio de rango de edades se puede observar en la Figura 31.

La PEA de Lamas proyectada para el año 2015, basados en el censo del 2007 del INEI, considerando a personas de 14 años de edad a más, es de 33,585 personas, que representan el 39,5% del total de la población de la provincia (INEI, 2007b y 2007c). En la Figura 32, se muestra el detalle de la participación de los miembros del PEA en cada una de

las ramas de actividad económica; de esta manera, se puede deducir cuál es la ocupación u ocupaciones principales de esta porción del país.

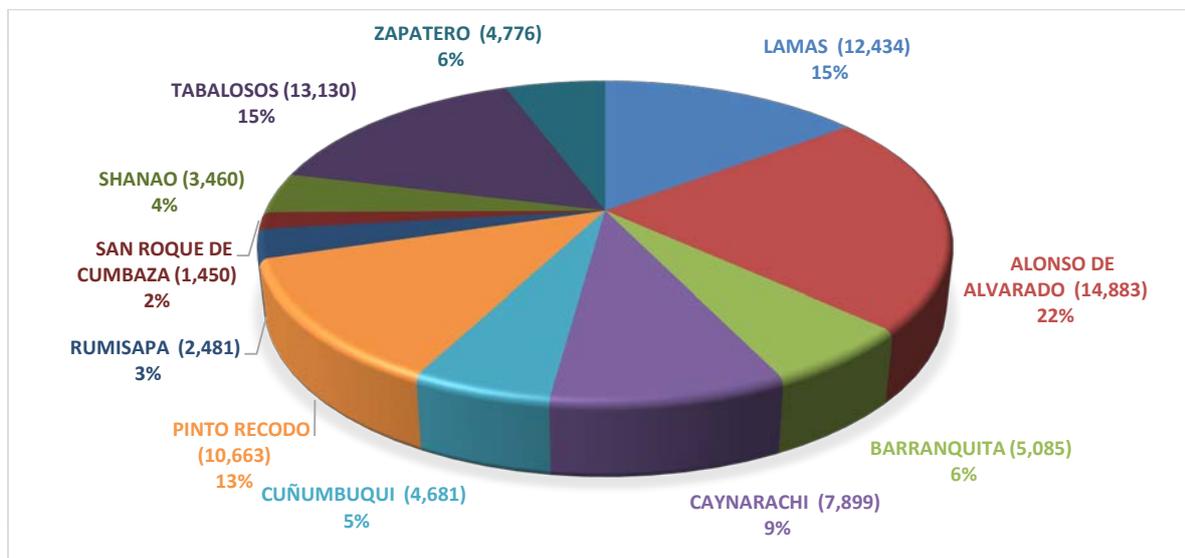


Figura 30. Proyección al 2015 de distribución poblacional de la Provincia de Lamas. Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, provincia y distrito,” por INEI, 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/libro.pdf>).

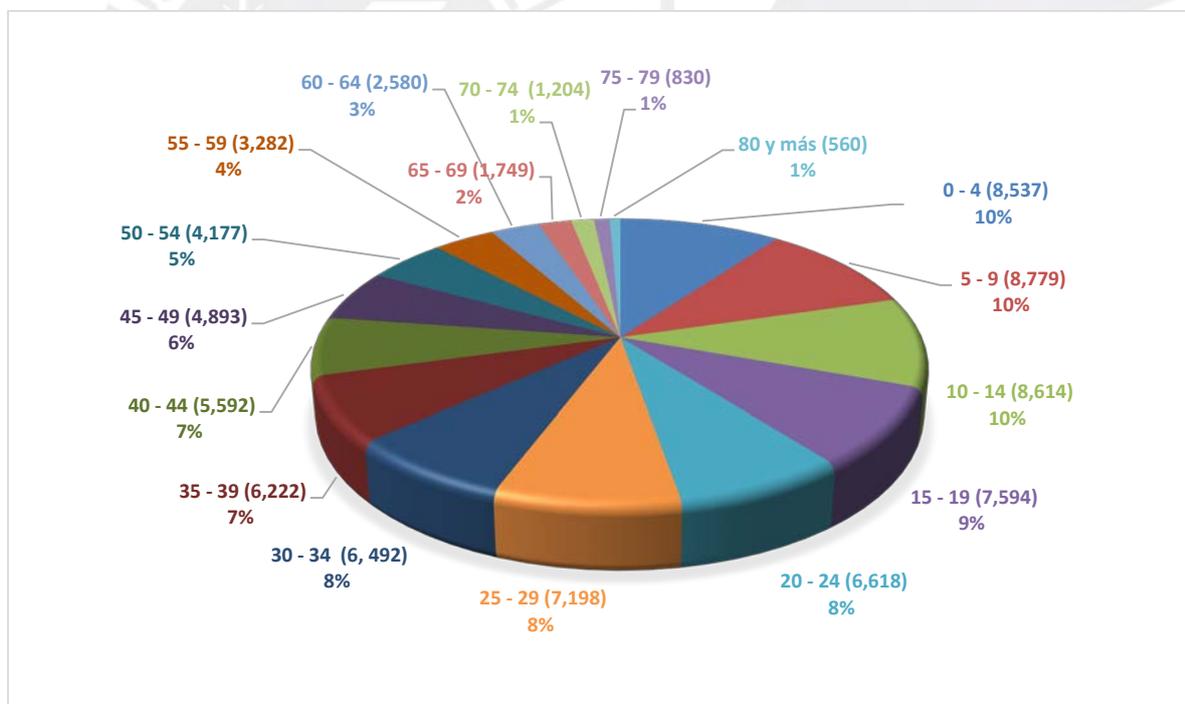


Figura 31. Proyección al 2015 de la distribución poblacional por grupos etarios para la Provincia de Lamas. Adaptado de “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls).

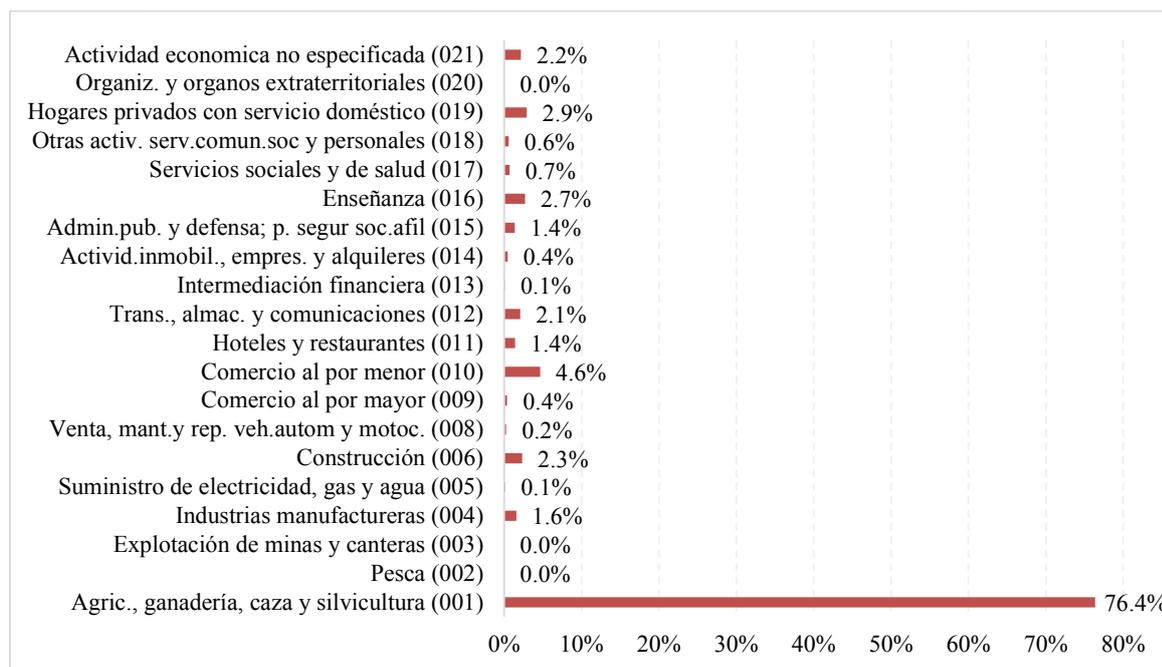


Figura 32. Participación de los miembros del PEA por rama de actividad económica en la Provincia de Lamas.

Adaptado de “Población ocupada de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Por otro lado, el sistema educativo en Lamas está mayormente orientado a los niveles básicos Inicial, Jardín y Primaria, con 420 instituciones educativas (MINEDU, 2010). En la capital existen dos centros educativos de Educación Básica Alternativa destinado para personas que no tuvieron acceso a la Educación Básica Regular (ver Tabla 29). La población de la Provincia de Lamas, considerando personas de 6 años de edad a más, llega a un total de 72,856 habitantes, de los cuales el 62% alcanzó el nivel primaria, el nivel secundario el 23% y solo el 5% niveles de educación superior (INEI, 2015b). La cobertura para la educación inicial para los niños entre 3 a 5 años es de 48.48%, donde la mayor cobertura lo tiene el distrito de Lamas con 61.59% (MIDIS, 2017a).

Cierto porcentaje de la población tienen acceso a capacitaciones coordinado por el estado peruano a través del Fondo de Cooperación para el desarrollo-FONCODES a través de su programa Haku Wiñay que ofrece cofinanciamiento, diseño y ejecución en proyectos en

infraestructura productiva para brindar oportunidades económicas y sostenibles a la población rural. Los programas tienen una duración de 3 años, donde brindan capacitaciones y asistencia técnica para fortalecer la cadena de producción familiar de los hogares rurales y pequeños emprendimientos. Se tiene un proyecto culminado en Caynarachi en el 2013, 18 proyectos en ejecución y 2080 hogares usuarios de los proyectos de Haku Wiñay para el periodo 2012-2017, que representan aproximadamente el 12% de los hogares empadronados de la Provincia (MIDIS, 2017b).

La salud de la población de la provincia de Lamas es una de las necesidades básicas que el Estado tiene por obligación atender mediante políticas de salud pública que vayan desde la implementación de establecimientos adecuados, dotación de materiales para su funcionamiento y sobre todo la asignación del recurso humano idóneo y suficiente. El sistema de salud se encuentra concentrados en la capital de la provincia y se tiene un déficit de presencia en algunos distritos (ver Tabla 30).

Si se le suma a esto la falta de infraestructura vial adecuada hacia las comunidades rurales para una rápida atención de casos de emergencia, o la dificultad de acceso para la ejecución de campañas de salud, se puede concluir que hay aún esfuerzos por hacer para cubrir un nivel de atención adecuado, sobre todo para las comunidades más alejadas de la capital de la Provincia. El porcentaje de desnutrición es similar al 7.2% identificado para la región San Martín (IPE, 2017). Los programas sociales para el manejo de la de desnutrición en Lamas son: (a) Los programas de Complementación Alimentaria; (b) Programa de Vaso de Leche (Municipalidad de Lamas, 2017c); (c) Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres – “JUNTOS”, que ofrece incentivo monetario de S/200 soles bimestrales a fin de reducir la pobreza y a romper la transmisión generacional de la pobreza extrema; y, (d) Programa Nacional Cuna Más que tiene como fin el desarrollo infantil de niños menores de 36 meses en condición de pobreza y extrema pobreza (MIDIS, 2017c). Uno

Tabla 29

Número de Instituciones Educativas por Distrito en la Provincia de Lamas

Distrito	Básica Alternativa – Avanzado	Básica Alternativa - Inicial e Intermedio	Básica Especial – Inicial	Básica Especial – Primaria	Inicial No Escolarizado	Inicial - Cuna Jardín	Inicial - Jardín	Primaria	Secundaria	Superior Pedagógica	Total general
Alonso de Alvarado					15		31	53	8		107
Barranquita					4		25	24	4		57
Caynarachi					12		26	35	5		78
Cuñumbuqui					2		7	8	2		19
Lamas	1	1	1	1	8	1	20	20	6	1	61
Pinto Recodo					7		25	33	7		72
Rumisapa					1		5	5	3		14
San Roque de Cumbaza							6	6	1		13
Shanao					4		2	4	1		11
Tabalosos	1				3		20	20	6		50
Zapatero					3		22	23	8		56
Total general	2	1	1	1	59	1	189	231	51	1	537

Nota. Tomado de “Estadística de la calidad educativa, 2010,” por Ministerio de Educación del Perú, 2010 (<http://escale.minedu.gob.pe/censo-escolar-eol/>).

de los temas críticos en Lamas es el alto número de niños y niñas entre seis a 36 meses con anemia; 48% de ellos padecen de esta enfermedad; para el manejo de la anemia es necesario que estos niños consuman multimicronutrientes durante 12 meses consecutivos. En Lamas, el 84% de niños de 6 a 12 meses de edad reciben los multimicronutrientes adecuadamente. Hasta Julio de este año, solo se ha ejecutado el 27.07% del presupuesto de la Dirección Regional de Salud – DIRESA para el transporte y traslado de la carga de bienes y materiales (Ministerio de Desarrollo e Inclusión social [MIDIS], 2017c), lo que demuestra la ineficiencia en la atención adecuada a este problema social de la población infantil, que tendrá un gran impacto en el futuro de la Provincia.

El indicador que consolida la situación actual de los pilares de salud, educación y riqueza de la provincia es el Índice de desarrollo Humano, en el cual Lamas obtuvo una calificación de 0,31, que la ubica en el penúltimo puesto de la Región y en el ranking 125 de 195 a nivel nacional (ver Figura 33).

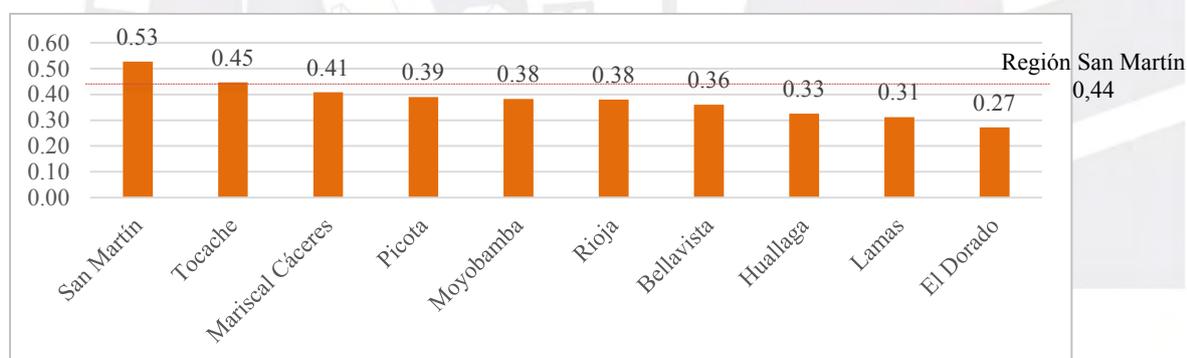


Figura 33. Índice de desarrollo humano (IDH) Región de San Martín
Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012,” por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- Perú (PNUD), 2012
(<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%C3%BA.xlsx>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las zonas rurales de la provincia de Lamas detalladas en la Tabla 31 se encuentra dentro del alcance del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), que tiene como finalidad la provisión de acceso universal a áreas rurales y lugares de preferente interés

social. Se considera como servicios esenciales de telecomunicaciones a los servicios públicos móviles, telefonía fija y acceso a internet (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL], 2017). Los proyectos llevados a cabo en las zonas rurales de Lamas son: a) FITEL 2, prestación de servicios públicos de telecomunicaciones en las áreas rurales; b) FITEL 4, incremento de la penetración de teléfonos públicos comunitarios en el interior del país; c) BAS, provisión del servicio de datos y voz en la banda ancha para localidades rurales del Perú; c) Móvil Selva, integración de las áreas rurales y lugares de preferente interés social a la red del servicio móvil en la selva.

En la región amazónica, se está llevando a cabo el Proyecto de Integración Amazónico Loreto – San Martín desde el año 2012, el cual tiene como objetivo contar con una infraestructura de transporte y acceso de comunicaciones de alta capacidad de transmisión en las regiones de San Martín y Loreto y las localidades de Lamas que se encuentran en la carretera IIRSA Norte en el trayecto de Yurimaguas y Rioja (ver Figura 34). Este proyecto tiene como finalidad dotar los servicios de telecomunicaciones a los centros educativos, centros de salud, comisarías y gobiernos locales (FITEL, 2012).



Figura 34. Desarrollo del proyecto de integración Amazónico Loreto – San Martín. Tomado de “Proyecto Integración Amazónica Loreto-San Martín,” por Secretaría Técnica del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), 2012 (<http://www.iiap.org.pe/Upload/Conferencia/CONF212.pdf>).

Tabla 30

Infraestructura del Sector Salud y Número de Paciente en Provincia de Lamas.

Distrito	Establecimientos de Salud por Distrito		Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales (Incluye Dependencias Administrativas) Por Grupos Ocupacionales							Número de Pacientes Atendidos y Atenciones	
	Total	Clasificación del Establecimiento	Total	Médico	Enfermero	Odontólogo	Obstetra	Psicólogo	Otros Prof. Salud	Personal Administrativo	Total
Lamas	1	Hospitales o clínicas de atención especializada									
	3	Policlínico, consultorios médicos y de otros profesionales de la salud	319	12	17	2	21	4	13	250	82.971
	4	Puestos o postas de Salud									
Alonso Alvarado	5	Puestos postas de salud	58	4	4	2	7	0	0	41	104 650
Barranquita	7		35	3	2	1	2	1	0	26	43 928
Caynarachi	8		41	5	2	0	4	0	1	29	83 467
Cuñumbuqui	6		42	2	4	1	3	2	2	28	40 051
Pinto Recodo	8		18	2	1	0	4	0	0	11	50 755
Rumisapa	5		6	0	0	0	1	0	0	5	23 708
San Roque de Cumba	5		6	0	0	0	1	0	0	5	28 161
Shanao	1		7	0	3	0	1	0	0	3	13 430
Tabalosos	4		58	5	5	1	5	1	2	39	67 501
Zapatero	11		15	0	0	0	2	0	0	13	39 356

Nota: Elaborado con datos de: (1) "Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales (incluye dependencias administrativas) por grupos ocupacionales," por Ministerio de Salud, 2015 (<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?22>), (2) "Atendidos y atenciones por etapas de vida, según provincia/distrito," por MINSA, 2015. (<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONESMacros.asp?22>), (3) Listado de establecimientos registrados en el Registro Nacional de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (RENIPRESS), por Superintendencia Nacional de Salud, 2017 (<http://app20.susalud.gob.pe:8080/registro-renipress-webapp/listadoEstablecimientosRegistrados.htm?action=mostrarBuscar#no-back-button>).

Para este efecto, la empresa Gilat to Home Perú ganó la adjudicación del proyecto Integración Amazónica Loreto – San Martín a la Red Terrestre de Telecomunicaciones al solicitar al Estado US\$ 29'890,000 mil dólares como financiamiento no reembolsable (“Gilat to Home Perú obtuvo la buena pro,” 2013).

El Centro de Información y Educación para la Prevención del abuso de Drogas [CEDRO] implementó en la provincia de Lamas el Telecentro como parte del programa Inclusión Digital en el año 2012, con el soporte técnico y financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés). La implementación de los Telecentros en Lamas forma parte del proyecto de Red de Telecentros de la Amazonía por una iniciativa global a fin de impulsar el desarrollo de las personas y el de las comunidades (“Telecentro Inclusión Digital - Lamas,” 2017). De un total de 16 mil viviendas empadronadas, el 51.6% de hogares cuentan con teléfono móvil (MIDIS, 2017a). En el 2013, el porcentaje de hogares con acceso a teléfono fijo corresponde al 6% y sólo el 2% de hogares tienen accesos a internet.

Tabla 31

Zonas Rurales de Lamas beneficiadas por FITEL al 2015

Distrito	# Localidad	Tipo de Proyecto	Telefonía Pública
Alonso De Alvarado	12	Fitel 2, Fitel 4, BAS, Móvil Selva	Telefonía Pública, Telefonía Abonado, Telefonía Móvil
Barranquita	10	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública
Caynarachi	9	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública, Acceso a Internet
Cuñumbuqui	4	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública
Lamas	3	Fitel 2	Telefonía Pública
Pinto Recodo	5	Fitel 2, Fitel 4, BAS	Telefonía Pública
Rumisapa	4	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública
San Roque De Cumbaza	4	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública
Shanao	1	Fitel 4	Telefonía Pública
Tabalosos	4	Fitel 2, Fitel 4, Móvil Selva	Telefonía Pública, Telefonía Móvil
Zapatero	9	Fitel 2, Fitel 4	Telefonía Pública

Nota. Adaptado de “Localidades beneficiarias con los proyectos de telecomunicaciones,” por FITEL, 2017 (<http://www.fitel.gob.pe/archivos/FI59b063256710b.xlsx>).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Lamas no existe un órgano que tenga como misión velar por la investigación y desarrollo en los diferentes ámbitos y actividades productivas de la provincia; sin embargo, en el organigrama se tiene la Gerencia de Desarrollo Social que tiene entre sus funciones velar por la educación, salud, cultura, deporte, y sobre todo el desarrollo de la juventud; todo ello a través de programas para fomentar el mejoramiento de la calidad de vida, calidad de educación con infraestructura y herramientas adecuadas.

Por otro lado, se debe mencionar que, a pesar de ser pocas, existen empresas productoras agrícolas que están poco a poco implementando la tecnología e investigación en sus procesos productivos, un caso de ello es la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, con sede en el distrito de Lamas, que desde que logró certificar como orgánicos sus productos en el año 2002, abrió las puertas para la exportación. Luego, en el 2006 empezó a diversificar sus cultivos y, actualmente, son los principales productores certificados de cacao para exportación, y tienen también como meta para el año 2019 llegar a sembrar dos millones de árboles y certificarse para así exportar madera de alta calidad. Adicionalmente, esta empresa brinda servicios de capacitaciones y asistencia técnica para sus socios productores con el fin de formar promotores agroecológicos y futuros líderes de la cooperativa. En lo que respecta a la modernización de su planta de proceso de café, acaban de adquirir una máquina seleccionadora electrónica 6-XR-XELTRON (ver Figura 35), la primera de su tipo en la Región San Martín para así cumplir con las exigencias del mercado y las respectivas certificaciones (Oro Verde, 2017).

En cuanto a la producción y calidad del café y el cacao se cuentan con las certificaciones siguientes: Orgánica NOP/USDA, EU y COR, Bio Suisse, Rainforest Alliance, UTZ Certified, Comercio Justo y Símbolo de Pequeños Productores, entre otros.

Todo ello lo han conseguido gracias a las técnicas de cultivo, procesamiento y, sobre todo, acompañamiento con instrumentos (ver Figura 36) y personal altamente calificado (ver Figura 37) para cuidar los parámetros durante todo el proceso productivo.



Figura 35. Máquina seleccionadora de café electrónica 6-XR-XELTRON. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.

Tomado de “Capacitación y asistencia técnica”, por Cooperativa Agraria Oro Verde, 2015 (<http://www.oroverde.com.pe/wp-content/uploads/2015/06/planta11.jpg>).



Figura 36. Equipos de laboratorio y control de calidad. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.

Tomado de “Nuestro cacao”, por Cooperativa Agraria Oro Verde, 2015 (<http://www.oroverde.com.pe/wp-content/uploads/2015/06/cacao6.jpg>).



Figura 37. Personal de laboratorio y control de calidad. Grupo Oro Verde. Lamas-San Martín-Perú.

Tomado de “Nuestro café”, por Cooperativa Agraria Oro Verde, 2015 (http://www.oroverde.com.pe/wp-content/uploads/2015/06/IMG_4995.jpg).

En la provincia de Lamas se tienen también otras empresas instaladas que están explotando otro tipo de cultivos, una de ellas es Agroindustrias Horizonte Verde SAC (ver Figura 38), que desde el año 2010 viene dedicada a la investigación, producción, transformación y comercialización de productos tropicales orgánicos como el sachá inchi y la caña de azúcar. Sus productos cuentan también con certificaciones como: Sello orgánico USDA-NOP, Certificado JAS-Japonesa y Logotipo de la Unión EUROPEA. (Horizonte Verde, 2017).



Figura 38. Planta y proceso de Agroindustrias Horizonte Verde S.A.C.-Lamas-San Martín-Perú.

Tomado de “Proceso de panela granulada”, por Horizonte Verde, 2014 (<http://agrohorizonteverde.com/index.php/proceso>).

La empresa Industria de Palma Aceitera de Loreto y San Martín SA (INDUPALSA) está instalada en la provincia de Lamas desde el año 2005 (ver Figura 39). Se dedica a la extracción, industrialización y comercialización de aceite crudo de palma y palmiste, torta de palmiste y abono orgánico. Asimismo, cuenta con certificaciones de calidad como: RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), HACCP Certified en sistemas de gestión de la seguridad alimentaria y la ISO 9001:2015 por su sistema de gestión de calidad (Industria de palma Aceitera de Loreto y San Martín SA [INDUPALSA], 2017).



Figura 39. Instalaciones de INDUPALMA, Lamas-San Martín-Perú
Tomado de “La Empresa,” por INDUPALSA, 2017
(<https://www.indupalsa.com.pe/la-empresa>).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades primordiales en todas las áreas funcionales de la provincia. Asimismo, proporciona las herramientas para asignar un peso relativo de acuerdo a la importancia y un valor correspondiente a la respuesta actual de la estrategia frente a dicho factor (D’Alessio, 2015). La matriz cuenta con 17 factores de éxito para el desarrollo de la Provincia de Lamas, ocho de ellos constituyen Fortalezas y los nueve restantes representan debilidades (ver Tabla 32). El puntaje final otorgado, después de la evaluación, es 2.51, lo que indica que la Provincia tiene aún ciertas oportunidades.

Tabla 32

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Cuenta con Plan estratégico Institucional y turístico	0,07	4	0,28
Existencia de organizaciones privadas de productores y artesanos	0,04	3	0,12
Priorización de la Provincia en el Ministerio de Turismo (COPESCO, De Mi Tierra un Producto)	0,07	4	0,28
Disponibilidad de productos agrícolas diferenciados (cacao fino de aroma) para exportación	0,07	4	0,28
Presencia de cooperativa con certificaciones y experiencia en exportación de cacao	0,06	4	0,24
Presencia de lugares históricos, que preservan costumbres ancestrales, y paisajes naturales con potencial turístico	0,07	4	0,28
Acceso directo al corredor logístico nacional	0,06	4	0,24
Población joven (50% entre 10 y 40 años)	0,04	3	0,12
Subtotal	0,48		1,84
Debilidades			
Carencia de programas de capacitación en torno al turismo y actividades productivas	0,06	1	0,06
Deficiente infraestructura para atención del turismo y Bajo aprovechamiento de recursos naturales para ampliación de este mercado	0,06	1	0,06
Bajo aprovechamiento de la superficie de cosecha (13%)	0,05	1	0,05
Gestión deficiente en asignación de presupuesto	0,05	2	0,1
Alta dependencia a actividades de agricultura y baja contribución de la actividad económica de manufactura en el PBI	0,06	1	0,06
Alto índice de desempleo (40%)	0,03	2	0,06
Baja cobertura de servicios de salud y educación	0,06	1	0,06
Elevado índice de analfabetismo en la provincia (14.9%)	0,06	1	0,06
Baja tecnificación en procesos de cultivo y manufactura	0,06	2	0,12
Carencia de plan de gestión de manejo de residuos sólidos	0,04	1	0,04
Subtotal	0,53		0,67
Total	1		2,51

4.3. Conclusiones

El análisis realizado sobre la provincia de Lamas dio como resultado la identificación de ocho fortalezas y diez debilidades. Una vez realizado el cálculo se pudo obtener el puntaje de 2.51; indicando una organización internamente débil que no logra aprovechar los beneficios presentes en su territorio; y debido a la gestión gubernamental deficiente mantiene debilidades que no le permiten salir adelante. Las fortalezas más resaltantes dan cuenta que la provincia tiene ventajas comparativas que favorecen el desarrollo de actividades potenciales que podrían ser explotadas y aprovechadas eficientemente con un buen manejo y gestión.

Como factor favorable para la explotación, su territorio pasa un tramo totalmente asfaltado de las redes viales nacionales, la cual también les da acceso a los corredores logísticos del Perú. Las debilidades más preocupantes identificadas corresponden al bajo grado de transformación de los productos a pesar de presentar gran potencial. Parte de las causas de ello se pueden entender cuando se verifica la valoración de las demás debilidades de la provincia, pues se observa que existe falta de condiciones que el gobierno local y central tendrían que brindar para atraer inversiones privadas a este sector.



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

Luego de realizar un análisis externo e interno de la provincia se identificaron factores claves de éxito y ahora se tiene un completo panorama para describir los intereses de la provincia de Lamas. Los objetivos a largo plazo permitirán cuantificar la visión de la provincia, basándose en las estrategias planteadas. Estos objetivos deben estar alineados a los intereses de la provincia y poseer características de retadores, medibles, alcanzables y tener en cuenta los recursos y potenciales de la zona.

5.1. Intereses de la Provincia de Lamas

El principal interés de la Provincia se enfoca en lograr un crecimiento económico sostenible en el tiempo para el bienestar de la población y su entorno. Basados en los intereses nacionales, presentados en la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) en el capítulo III, se presentan los intereses de la Provincia de Lamas, considerando que deben estar alineados a los planes y objetivos del país. En tal sentido, la provincia comparte los mismos pilares sobre los cuales se soportan los intereses locales, teniendo como fuentes de desarrollo el aprovechamiento de sus ventajas comparativas, sus recursos naturales y culturales, principalmente asociados al turismo y al cultivo de cacao.

Derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Garantizar el trato digno a todos los habitantes y visitantes de la provincia basado en los derechos fundamentales de la humanidad, eliminando cualquier barrera de desigualdad racial y buscando la equidad social permanentemente por medio de una gestión administrativa que busque espacios de desarrollo y oportunidades para todos.

Igualdad de oportunidades, inclusión social y acceso a los servicios básicos. Asegurar a los habitantes de la provincia acceso a los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad; así también el acceso a un servicio de calidad en atención de la salud y educación (desde niveles básicos hasta formación técnica especializada asociadas a las

principales actividades económicas de la provincia) que garanticen igualdad de oportunidades con la finalidad de brindar un mejor nivel de vida para todos.

Gobernabilidad. Garantizar un gobierno eficiente, transparente, integrador y determinado al servicio de la comunidad, enfocado en la mejora constante de la calidad de vida y el desarrollo de la provincia.

Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad. Promover la inversión pública y privada y el desarrollo de nuevas industrias alrededor de los aspectos potenciales de la provincia, generando nuevas oportunidades de empleo con el fin de reducir la tasa de desempleo, y dar estabilidad económica a la población convirtiendo a Lamas en una provincia auto sostenible.

Desarrollo equilibrado e infraestructura adecuada. Fortalecer la infraestructura vial, comercial, de vivienda y servicios, a fin que permitan un desarrollo económico sostenible y equilibrado entre todos los niveles socioeconómicos y sectores públicos y privados con la finalidad de dar acceso a más visitantes que fortalezcan el negocio del turismo y nuevos inversores para el negocio del cacao.

Uso sostenible de los recursos naturales. Priorizar el uso adecuado de los recursos naturales que constituyen fuente principal de la economía de la provincia, estableciendo políticas medioambientales que garanticen el cuidado y la renovación de todas las zonas cosechadas y las destinadas al turismo en la región.

5.2. Potencial de la Provincia de Lamas

Demográfico. La población de la provincia de Lamas asciende a 84,921 habitantes, representando aproximadamente el 10.1% del total de habitantes de la región San Martín y la cuarta mayor en cantidad de habitantes entre las diez provincias que constituyen la región. El porcentaje de hombres y mujeres en esta provincia es de 54.8% y 45.2% respectivamente (INEI, 2009), siendo la distribución entre su población rural de 51.4% y urbana de 48.6%.

Dentro de sus once distritos los de mayor población son Alonso de Alvarado con 22%, Tabalosos con 15.4%, Lamas con 14.6%, Pinto de Recodo con 12.6% y Caynarachi con 9.3%. La distribución por edades de sus habitantes muestra que el 31% de su población está en edad entre 0 y 14 años, 25% en edad entre 15 y 29 años, 22% entre las edades de 30 y 44 años, y el 18% entre 45 y 64 años (INEI, 2007d). Esto último indica que la Provincia de Lamas tiene una población joven prominente, lo que significa que cuenta con una buena base humana que necesitará una buena infraestructura con la finalidad de fomentar la educación y capacitación; por otro lado, muestra también que existe una fuerza laboral joven a aprovechar en las diversas actividades económicas de la provincia.

Geográfico. La provincia de Lamas se ubica al noroeste de la Región San Martín, manteniendo una ubicación estratégicamente buena. La cercanía a la ciudad de Tarapoto facilita su accesibilidad en cuanto a la afluencia de visitantes, que inclusive pueden llegar hasta dicha ciudad por vía aérea gracias a los vuelos comerciales diarios desde la capital. La conexión vial al distrito de Lamas se realiza a través de una carretera asfaltada, que brinda variadas opciones de medios de transporte, al igual que la accesibilidad desde el distrito de Lamas a los demás distritos, más no así a sus comunidades rurales a las que, en su mayoría, se debe acceder a través de vías a nivel de afirmado, trochas carrozables y, en algunos casos, accesos sólo por caminos de herradura. Cuentan con acceso a la vía nacional Fernando Belaunde Terry y, además, se sitúa muy cerca de dos de los corredores logísticos nacionales: C01 (Chiclayo-Moyobamba-Tarapoto-Yurimaguas-Iquitos) y el C12 (Tarapoto-Aucayacu-Tocache-Tingo María). Su geografía amazónica y la presencia de la cordillera La Escalera le da un potencial eco turístico a la provincia, teniendo en su posesión una fuente de recursos hídricos (río Mayo y afluentes) para el desarrollo de la actividad agrícola y contribuyendo a la existencia de parajes casi paradisiacos con formaciones naturales de caídas de agua, a lo largo de toda su área de influencia; y de igual manera su localización en latitudes cercanas a

la línea ecuatorial y su altitud sobre el nivel del mar le dan condiciones propicias para el desarrollo del cultivo de cacao fino de aroma.

Económico. El VAB de la provincia de Lamas representa aproximadamente el 11% del total de la región San Martín, siendo las actividades de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura la más representativa, con un aporte del 76% a este indicador, teniendo entre sus principales productos al cacao, el café y la palma aceitera. Esto indica la gran importancia que tiene el sector agropecuario para la región, el potencial que debe a su geografía y demás recursos para el desarrollo de estas actividades. Sin embargo, el análisis del VAB de la provincia también indica una baja contribución del sector manufactura (aproximadamente 1.6%); esto se debe a la aún incipiente industria de transformación de productos en la provincia. La actividad relacionada a alojamientos y restaurantes que representan un 2% del VAB de la provincia, que evidencia la necesidad de ser aprovechada en mayor grado debido a la relación estrecha que tiene con el turismo.

El 76.4% de la población de la provincia se dedica a la actividad de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, seguidas del comercio al por menor con 4.6% y otras con menor participación. Esta alta concentración de la PEA en una sola actividad se considera una debilidad debido a que la economía de la provincia se hace vulnerable frente a diversos factores externos (económicos o naturales), actualmente más agudos e impredecibles a nivel global, que interfieran con el normal desarrollo de dicha actividad. Esto se torna una amenaza para el desarrollo productivo de la provincia, debido a que la mayoría de la población ve a esta actividad como futuro económico inmediato y, que sumado a la poca o nula infraestructura educativa técnica y universitaria dentro de la provincia que permita alternar sus actividades de sustento familiar con una formación educativa adecuada para emprender en nuevos negocios de manufactura, retrasarán el desarrollo de otras actividades en Lamas. Por tanto, se hace necesario complementarlas con otras actividades o servicios (por ejemplo,

el turismo y manufactura) que generen valor agregado y para esto se debe tomar en cuenta las políticas de diversificación productiva y de prevención y manejo de riesgos.

Tecnológico y Científico. Si bien la mayoría del territorio de la provincia es rural, las compañías cacaoteras, cafetaleras, de producción e investigación de aceite de palma, y producción, transformación y comercialización de productos tropicales orgánicos han ido introduciendo nuevas tecnologías que poco a poco van permitiendo una mayor eficiencia en la extracción y transformación de los recursos. Estas empresas brindan servicios adicionales de capacitaciones y asistencia técnica para sus socios productores, con el fin de fomentar el uso de los recursos de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, es responsabilidad del gobierno regional preocuparse por fortalecer y apoyar mucho más esta tecnificación para los pequeños agricultores, ya que esto permitirá alcanzar la posición de líder en la región. Por otro lado, el área de gestión institucional de la provincia de Lamas tiene dentro de sus funciones la participación en la propuesta, realización y valoración de los proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica que apunten a las mejoras de la calidad del servicio educativo local. Estimulando la formación de centros de recursos educativos y tecnológicos contribuye a mejorar los resultados en las instituciones educativas, y a apoyar y modernizar el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías de información (UGEL-Lamas, 2017).

Histórico, psicológico y sociológico. La provincia fue creada el 16 de octubre de 1933 durante el gobierno del presidente Óscar R. Benavides. El distrito de Lamas, su capital, fue fundada el 10 de octubre de 1656, siendo una de las ciudades más antiguas de la Amazonía peruana (SIL, 2014). Está ubicado en tres niveles de terrazas, por tal motivo fue llamado como la "Ciudad de Tres Suelos" por el sabio italiano Antonio Raimondi. El nivel más bajo conocido como Wayku alberga a una comunidad nativa que conserva el dialecto combinado de Quechua y Cahuapana; esta población aprovecha su habilidad con las manos para las

actividades del tejido de ropa en estilo colonial y elaboración de ornamentos clásicos de su cultura. El segundo nivel comprende la zona comercial y residencial, que abarca la plaza del pueblo y la iglesia. En el tercer nivel se encuentra el mirador y el Castillo de Lamas desde donde se observa toda la ciudad y parte de Tarapoto. Se dice que el primer piso fue ocupado por la cultura de Los Chancas, quienes llegaron de Apurímac encabezados por el fiero Ancohuallo, el segundo piso fue habitado por los mestizos y el tercero era utilizado como un mirador natural (SIL, 2014).

El distrito de Lamas fue reconocido y declarado como la Capital Folklórica de la Región San Martín y la Amazonía Peruana el 6 de noviembre de 2003, en reconocimiento a la contribución que hacen a la historia nacional y regional, y a su patrimonio cultural, folklórico y turístico. Debido a que cuenta con una población nativa heredera de la cultura étnica de los Pocras, constituye una fuente viva para recomponer el pasado y afirmar la fortaleza de la identidad del pueblo lamista, en común con su origen andino (SIL, 2014).

Organizacional/ Administrativo. La administración municipal se ejecuta bajo el cargo del Ing. Fernando del Castillo Tang, alcalde reelecto para el periodo desde el 2015 al 2018. Esta distribuye las responsabilidades entre las diferentes gerencias de la Municipalidad de Lamas, organizando las funciones de sus 144 cargos públicos. Las estadísticas indican que aproximadamente el 30.5% de la población de la provincia se concentra en edades menores a los 15 años y 61.31% entre los 15 y 60 años (INEI, 2015c). Siendo una provincia de población joven, cuenta con los recursos humanos disponibles para poder ejecutar las estrategias a plantear, principalmente aquellas enfocadas en aumentar la productividad agrícola y los procesos de manufactura. Al contar con esta característica, existen mayores probabilidades de concientizar al pueblo en la importancia de trabajar en asociaciones o clústeres y hacer sinergias en la cadena productiva agrícola y en el sector turismo. Según el Portal de Transparencia, la gestión de la Municipalidad de la Provincia de Lamas no hace uso

de la totalidad del presupuesto con el que cuentan; por tal motivo, es necesario identificar los cuellos de botella que no permiten desarrollar la eficiencia del manejo de los recursos. Los gobiernos locales deben enfocar sus esfuerzos en buscar nuevas asistencias técnicas a fin de promover mejoras y aumentar las exportaciones a través del Gobierno Regional de San Martín.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Lamas

Los aspectos de las relaciones que tiene la provincia de Lamas con otros grupos de interés deben analizarse con la finalidad de conocer el impacto de cada una de estas sobre la región. Esto también permitirá identificar las oportunidades y amenazas de la provincia. Para lograr un crecimiento económico es necesario conocer el entorno de la provincia, pues con ello se podrán reconocer coyunturas favorables o adversas que podrían afectar la realización de los objetivos.

Influencia de terceras partes. La provincia de Lamas depende del Gobierno Regional de San Martín. Es considerada una provincia rural, por lo que se encuentra involucrada en los programas diseñados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. El Gobierno Regional de San Martín es la institución que debe velar por la educación, infraestructura y salud, entre otras, de la provincia de Lamas. El MIDIS está impulsando, en coordinación con el Gobierno Regional de San Martín, el programa de desarrollo productivo denominado “Noa Jayatai” (“Presidente Kuczynski viajará,” 2017). Este programa desarrolla las capacidades productivas y de emprendimiento, con la finalidad de contribuir a la seguridad alimenticia e incrementar las fuentes de ingresos de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema en las localidades de la selva (Presidencia de la República del Perú, 2017). El Ministerio de Agricultura y Riego, en coordinación con el Gobierno regional de San Martín, fomenta programas que impulsan los principales productos cosechados en Lamas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) invertirá más de 11

millones de soles en el proyecto del circuito turístico de la ciudad de Lamas (Plan COPESCO), las obras también abarcan un sector del barrio indígena Wayku (Portal del Turismo, 2017); entre otros organismos presentes en la provincia se identifica a USAID, CEDRO, DEVIDA, Qali Warma, entre otros.

Lazos pasados y presentes. La provincia de Lamas fue considerada una zona de gran producción de cultivos de coca en el pasado, esto llevó a altos niveles de violencia. Gracias a los programas de erradicación de cultivos de coca del gobierno americano, dirigidos por USAID, Lamas ha logrado formar bases productivas y sociales, dinamizando las actividades económicas lícitas a través de estrategias orientadas al fortalecimiento de actividades agroindustriales. Soluciones Prácticas es un organismo de cooperación técnica internacional que contribuye al desarrollo sostenible de la población de menores recursos; en 2016 diseñó un proyecto que tiene como objetivo mejorar el nivel de competitividad de los productores cacaoteros de la provincia de Lamas.

En la actualidad existe una colaboración mutua entre organismos de Alemania y la Cooperativa oro Verde, permitiendo a esta incrementar las exportaciones. La innovación en la producción de cacao fino, con certificaciones orgánicas y de comercio justo, ha permitido tener un mejor precio en el mercado internacional; con una tendencia de precios que se mantendrá en alza hasta el 2021. Actualmente, se tiene acceso a los mercados internacionales más exigentes como Holanda y Estados Unidos. El objetivo en el futuro consiste en tener penetración en el mercado chino (“Cacao peruano llega,” 2016). Los empresarios de Taiwán se encuentran interesados en el cacao, por lo que se convertirá en un mercado objetivo durante el 2017 (ADEX, 2016).

Contra balance de los intereses. Las Cooperativas son los principales mecanismos de recolección de cacao. Por esto, las provincias de Lamas, Tocache, Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista, Picota, San Martín, El Dorado, Moyobamba y Rioja realizan sinergias

para aportar toneladas de cacao, con la finalidad que la región de San Martín pueda satisfacer la demanda internacional; sin embargo, esto también las convierte en provincias competidoras. De esta manera, la provincia de Lamas pertenece a una región que es reconocida internacionalmente como fuente de cacao, de la que buscamos destacarnos en un futuro con un producto diferenciado, cacao fino de aroma.

Conservación de los enemigos. Ecuador, como principal productor de cacao fino de aroma, ha incrementado su producción enfocándose a los mercados con mayor tasa de consumo de chocolate con exportaciones de cacao fino de aroma, que correspondió al 70% del total del cacao en grano que corresponde a 165 toneladas métricas de cacao (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador [ANECACAO], 2017), lo cual favorece a la provincia ya que la apertura de nuevos mercados internacionales facilitará las vías de comercio para este producto. Entre estos mercados consumidores se encuentra la industria chocolatera de Chile, país que estuvo en alza durante el 2016 llegando a un consumo per cápita de 1.8 kilos de chocolate fino, liderando con ello el mercado consumidor de América Latina (América Retail, 2016); por lo tanto, Chile es un mercado atractivo para la exportación de cacao. Los empresarios chilenos destacan la calidad del cacao de la provincia de Lamas (Inforegión, 2016). El reforzamiento de los lazos comerciales que el Perú mantiene con Chile puede facilitar la inclusión de este creciente mercado de consumidores de chocolate como destino de la producción de la provincia de Lamas.

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

En base a los intereses de la provincia establecidos, se analizó el nivel de intensidad y relación con respecto a los intereses de otras provincias. Para este análisis se han considerado inclusive provincias y/o regiones que no necesariamente comparten frontera territorial con Lamas pero que, sin embargo, pueden tener influencia para sus fines económicos. Los intereses de la provincia de Lamas en relación con las provincias afines en actividades

económicas como la producción de cacao y turismo rural comunitario se muestran a continuación (ver Tabla 33).

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Considerando el análisis de los intereses de la Provincia de Lamas, su potencial y sus principios cardinales, se establecen cinco objetivos de largo plazo hacia el año 2030, con los cuales se busca asegurar el cumplimiento de la visión planteada. Estos OLP están asociados a diversos sectores de la provincia cuyas necesidades de desarrollo deberán ser atendidos en el proceso. Dadas estas consideraciones a continuación se citan los OLP definidos para la provincia de Lamas:

OLP 1. Incrementar la exportación del Cacao pasando de 1,600 Ton en 2016 a 4,200 Ton en el 2030 (Chumacero, 2016 & Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM], 2017)

OLP 2. Al 2030 incrementar los visitantes de turismo rural comunitario de 157,000 a 720,000 anuales (C. Coral, comunicación personal, 22 de agosto de 2017)

OLP 3. Al 2030 incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0,5 actualmente en 0,31. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNDU], 2012).

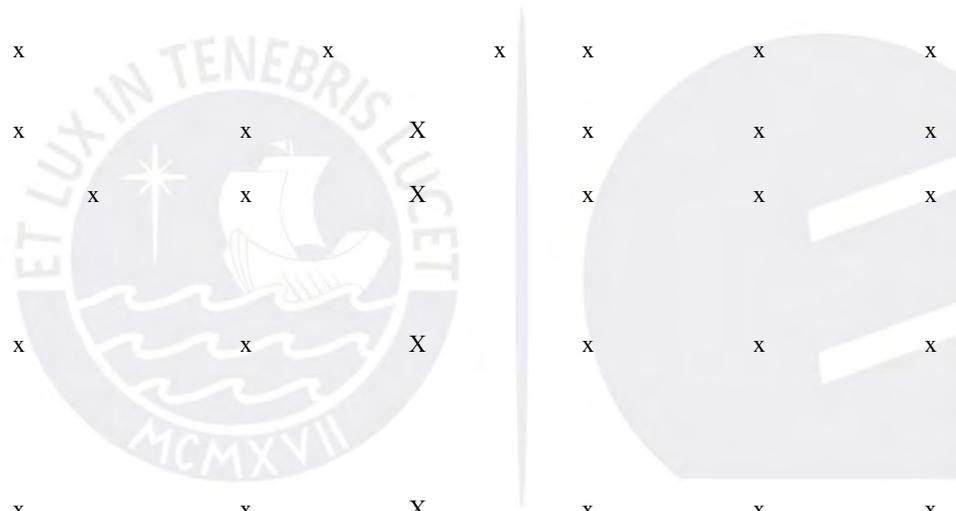
OLP 4. Para el 2030, Implementar en la provincia de Lamas instrumentos formales para el servicio de limpieza pública, así como para identificar y erradicar puntos inadecuados de disposición de residuos sólidos para alcanzar una calificación de al menos 50/100 en los índices de gestión y manejo de residuos sólidos evaluados por la OEFA, siendo actualmente 5/100 (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], 2015).

OLP 5. Para el 2030, incrementar a 6% la participación del PBI de la actividad económica de manufactura, que hoy representa un 1.57% del PBI de la Provincia, por aumento de transformación de productos a base de cacao (ver Tabla 28).

Tabla 33

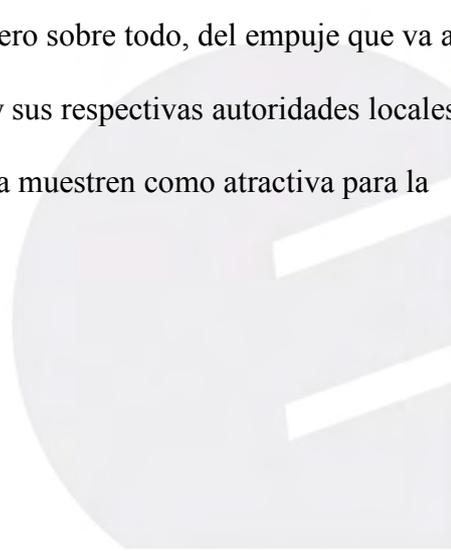
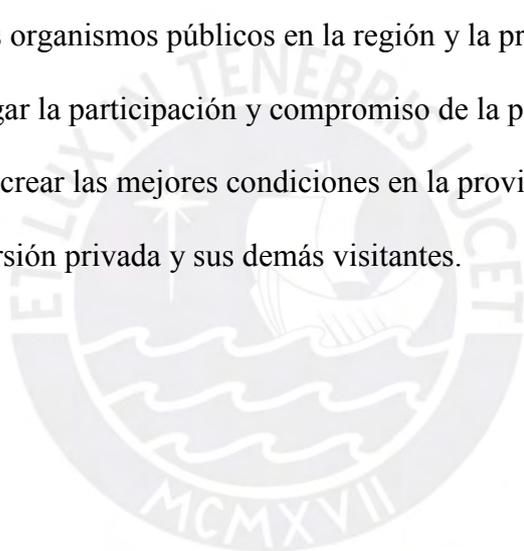
Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés de la Provincia de Lamas	Intensidad del interés						Relación										
	Vital	Importante	Periférico	Mariscal Cáceres (San Martín)		San Martín (San Martín)		Urubamba (Cuzco)		Relación Tambopata (Madre de Dios)		Chanchamayo (Junín)		Los Ríos (Ecuador)		Napo (Ecuador)	
				Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto	Común	Opuesto
IO 1 Consolidarse como provincia referente en producción, transformación y exportación del cacao fino de aroma.		x		x		X			x		x		x	x			x
IO 2 Fortalecer e incrementar la oferta de turismo rural comunitario	x				x		x		x	x		x		x			x
IO 3 Lograr crecimiento económico sostenible en el tiempo	x			x		X			x	x		x		x			x
IO 4 Desarrollo equilibrado e infraestructura adecuada		x		x		X			x	x		x		x			x
IO 5 Proveer servicios de educación adecuados, desde básica primaria, hasta formación técnica especializada asociadas a las principales actividades económicas de la provincia	x			x		X			x	x		x		x			x
IO 6 Igualdad de oportunidades, inclusión social y acceso a los servicios básicos y de salud	x			x		X			x	x		x		x			x
IO 7 Uso sostenible de los recursos naturales	x			x		X			x	x		x		x			x



5.6. Conclusiones

En este capítulo se establece el potencial de la provincia de Lamas, basado principalmente en el desarrollo del cultivo de cacao fino de aroma y el turismo rural comunitario; ello debido a que esta provincia tiene un gran potencial para convertirse en un referente en estas actividades productivas para la región de San Martín. Los 5 Objetivos de Largo Plazo (OLP) cuantifican la manera de alcanzar la visión planteada en los próximos 13 años, dirigen los esfuerzos y recursos de la provincia hacia los temas de mayor interés para lograr el desarrollo de estos potenciales, y las encamina hacia un correcto y eficiente aprovechamiento de los mismos. Finalmente, si bien los OLP planteados son ambiciosos, es necesario resaltar que mucho de su éxito dependerá del involucramiento del gobierno central y sus organismos públicos en la región y la provincia, pero sobre todo, del empuje que va a otorgar la participación y compromiso de la población y sus respectivas autoridades locales para crear las mejores condiciones en la provincia que la muestren como atractiva para la inversión privada y sus demás visitantes.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Después de haber realizado toda la primera etapa del planeamiento estratégico, en donde se elaboraron las matrices EFE, MPC, MEFI y MIO que servirán como insumo para las siguientes etapas, en este capítulo se establecerán las estrategias que ayudarán a alcanzar cada uno de los objetivos planteados en el capítulo anterior. La definición de dichas estrategias se logrará a través de la conjunción de las fortalezas y potenciales internas, con las oportunidades y amenazas externas, para lo cual se utilizarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA), (c) la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) y (d) la matriz interna- externa (IE). Por último, se debe señalar que las estrategias sugeridas estarán alineadas a la estrategia genérica de diferenciación.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz que a continuación se presenta es la más importante debido a que permite un análisis situacional de la provincia. Para su elaboración se requiere un análisis concienzudo para la generación de estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes, las cuales se darán a partir de combinar y emparejar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2015). Las estrategias de la Matriz FODA (ver Tabla 34) son producto de un completo análisis de la Provincia de Lamas con miras a lograr un crecimiento económico sostenible, para convertirla en una provincia referente en producción, transformación y exportación del Cacao y el turismo rural comunitario.

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

Esta matriz permite determinar la postura y estrategias competitivas genéricas. Es una herramienta que contribuye en la definición del enfoque estratégico apropiado: (a) agresivo (b) competitivo, (c) defensivo o (d) conservador (D'Alessio, 2015). Para la elaboración de esta matriz, el primer paso consistió en la evaluación de los factores que afectan la Provincia

Tabla 34

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Cuenta con Plan estratégico Institucional y turístico	1 Carencia de programas de capacitación en torno al turismo y actividades productivas
	2 Existencia de organizaciones privadas de productores y artesanos	2 Deficiente infraestructura para atención del turismo y Bajo aprovechamiento de recursos naturales para ampliación de este mercado
	3 Priorización de la Provincia en el Ministerio de Turismo (COPESCO, De Mi Tierra un Producto)	3 Bajo aprovechamiento de la superficie de cosecha (13%)
	4 Disponibilidad de productos agrícolas diferenciados (cacao fino de aroma) para exportación	4 Gestión deficiente en ejecución de la inversión pública
	5 Presencia de cooperativas con certificaciones y experiencia en exportación de cacao	5 Alta dependencia a actividades de agricultura y baja contribución de la actividad económica de manufactura en el PBI
	6 Presencia de lugares históricos, que preservan costumbres ancestrales, y paisajes naturales con potencial turístico	6 Alto índice de desempleo (40%)
	7 Acceso directo al corredor logístico nacional	7 Baja cantidad de establecimientos de salud con capacidad de respuesta (44%) y alto índice de desnutrición crónica infantil (7.2%).
	8 Población joven (65% entre 14 y 65 años)	8 Elevado índice de analfabetismo en la provincia (14.9%).
		9 Baja tecnificación en procesos de cultivo y manufactura
		10 Carencia de plan de gestión de manejo de residuos sólidos
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Tratados de libre comercio vigentes.	FO1 Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	DO1 Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.
2 Existencia de políticas gubernamentales a favor del cacao	F1, F2, F3, F4, F6, F7, O5, O6	D3, D5, D6, D9, O6, O8
3 Existencia de Proyecto Especial Altomayo en la Región San Martín	FO2 Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	DO2 Crear locales comerciales para la venta y distribución de los productos derivados de cacao.
4 Existencia de programas gubernamentales para el desarrollo del turismo	F2, F4, F5, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O7, O8	D5, D6, O5, O6
5 Tendencia creciente de turismo en el país	FO3 Desarrollar un plan de comunicación y difusión virtual para promocionar los atractivos y ofertas turísticas de la provincia.	DO3 Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.
6 Creciente demanda internacional por el cacao fino de aroma y turismo rural	F1 F2, F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6, O7	D1, D5, D6, D9, O4, O5, O6, O7, O8, O9
7 Existencia de organismos internacionales para financiamiento de proyectos para el desarrollo rural	FO4 Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	DO4 Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.
8 Disponibilidad de tecnología y ciencia agropecuaria en países vecinos	F2, F4, F5, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O7, O8	D1, D2, D5, D6, O4, O5, O6, O7, O9
9 Escuelas en Europa con programas de formación profesional en turismo rural	FO5 Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	DO5 Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.
10 Programas nacionales e internacionales dirigidos a la conservación del medio ambiente	F2, F4, F5, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8, O11	D2, D5, D6, D10
11 Potencial de generación de energía eléctrica mediante el uso de recursos renovables		DO6 Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero. D1, D5, D6, D9, O5, O6, O7, O8, O9, O10
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Ausencia de fiscalización en la ejecución del presupuesto regional	FA1 Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	DA1 Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.
2 Carencia de políticas productivas del Perú orientadas a la manufactura de materia prima	F4, F5, A2, A7	D1, D5, D9, A7
3 Decrecimiento en la inversión pública y privada		DA2 Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS). D7, A4
4 Retroceso en índice de competitividad regional- pilar personas		
5 Inseguridad ciudadana		DA3 Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia. D4, D10, A8
6 Bajo consumo de chocolate fino por el mercado interno		
7 Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología y baja accesibilidad a servicio de internet en San Martín		DA4 Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA) D8, A4
8 Deficiente gestión y manejo de residuos sólidos en la Región San Martín		

de Lamas, así como a la industria (ver Tabla 35). El resultado del análisis de la matriz muestra resultados moderados en todos los cuadrantes.

Tabla 35

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

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	1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital		6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3,50	Promedio - 6 =	-3,22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	1	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	3
Promedio - 6 =	-3,75	9. Economías de escala y de experiencia	6
		Promedio =	4,14
X = FI + VC	0,28	Y = EE + FF	0,39

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (ver Figura 40). En la evaluación de la provincia de Lamas, este vector se encuentra direccionado hacia el cuadrante agresivo, lo que indica que la provincia debe potenciar sus fortalezas internas, con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto resultan las más adecuadas y viables para lograr los objetivos de la provincia.

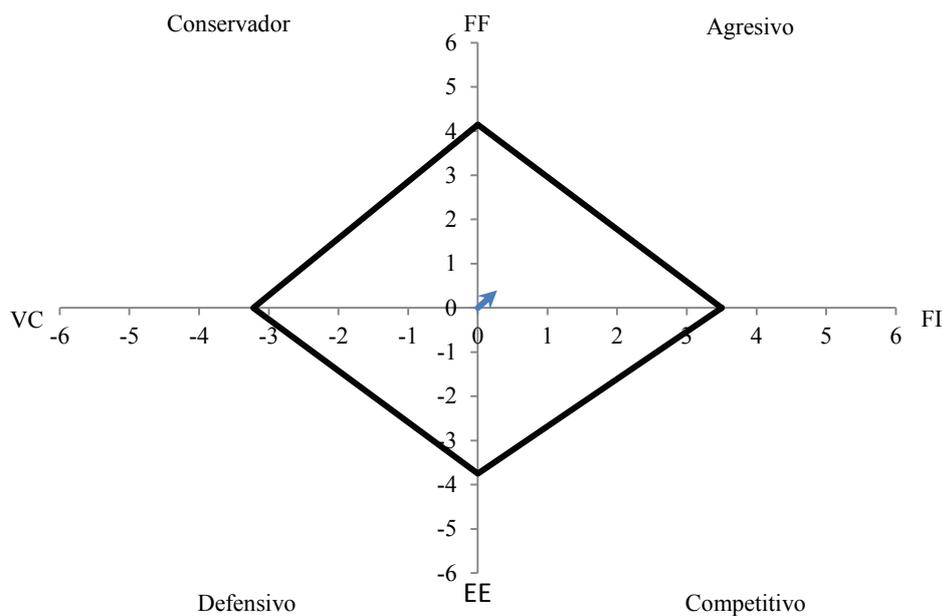


Figura 40. Matriz PEYEA de la Provincia de Lamas

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG ayuda a determinar la posición competitiva de las diferentes divisiones o productos de las organizaciones, y permite evaluar su estrategia, así como su posición competitiva en el mercado (D'Alessio, 2015). En el caso de las provincias, se consideran a estas como organizaciones sin fines de lucro; sin embargo, son también analizables bajo este modelo. Es así que, en el análisis de la provincia de Lamas se ha considerado las principales actividades que componen el PBI de la provincia para realizar la evaluación de su competitividad interna, así como también la participación de dichas actividades en la generación de riqueza de la provincia de Lamas (Ver Tabla 36).

Según los resultados de la Matriz BCG (Ver Figura 41), la actividad económica de manufactura en la Provincia de Lamas se ubica en el primer cuadrante (interrogación), ya que pertenece a un mercado que alcanzará un rápido desarrollo mediante la inversión de grandes cantidades de dinero; en el análisis se considera el crecimiento del mercado de manufactura de productos derivados de cacao buscando ganar participación en el mercado y convertir esta actividad en una fuente de ingresos. En el mismo cuadrante se encuentran las actividades

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa grafica el resultado de las matrices EFE y EFI, permite determinar el tipo de estrategia que la Provincia de Lamas debe realizar. En este caso, la estrategia a desarrollar en el cuadrante V (Ver Figura 42), por tal motivo las estrategias que se recomiendan son las de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Estas alternativas intensivas deberán orientar la correcta y efectiva implementación estratégica que es el siguiente paso del proceso.

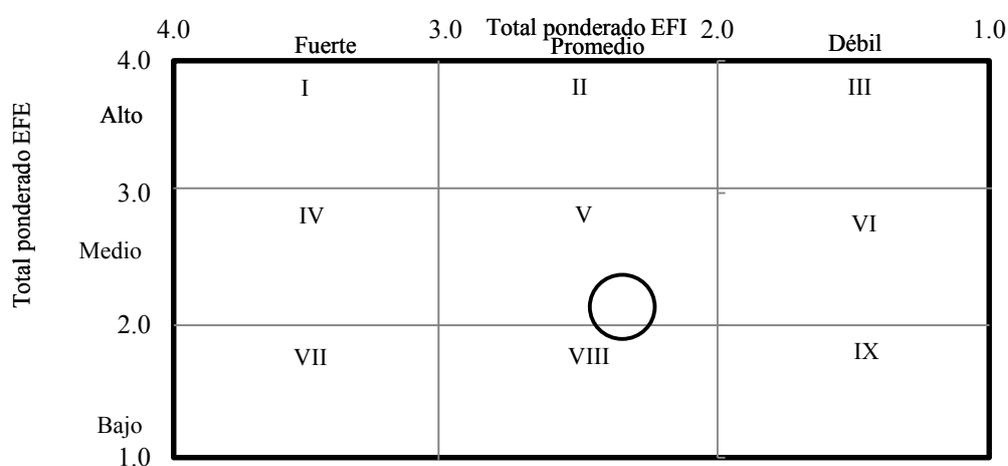


Figura 42. Matriz MIE de la Provincia de Lamas

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia permite identificar en qué contexto se encuentra la provincia con respecto al crecimiento del mercado y su posición competitiva. El mercado de cacao en el mundo tiene proyecciones de crecimiento en cuanto a la demanda, no sólo de los actuales mercadores consumidores, sino también por la latente expectativa de mayor penetración de mercado en el continente asiático. Con respecto al turismo, los estudios realizados por MINCETUR presentaron que el número de visitantes foráneos e internos irán en aumento en los últimos años, impulsados por las expectativas de la recuperación de la economía mundial. De acuerdo a la matriz (ver Figura 43), la Provincia de Lamas se encuentra dentro del cuadrante II, lo que significa que la posición competitiva es débil en un

mercado de crecimiento rápido. Las estrategias recomendadas a seguir serían: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado y (c) desarrollo de productos.

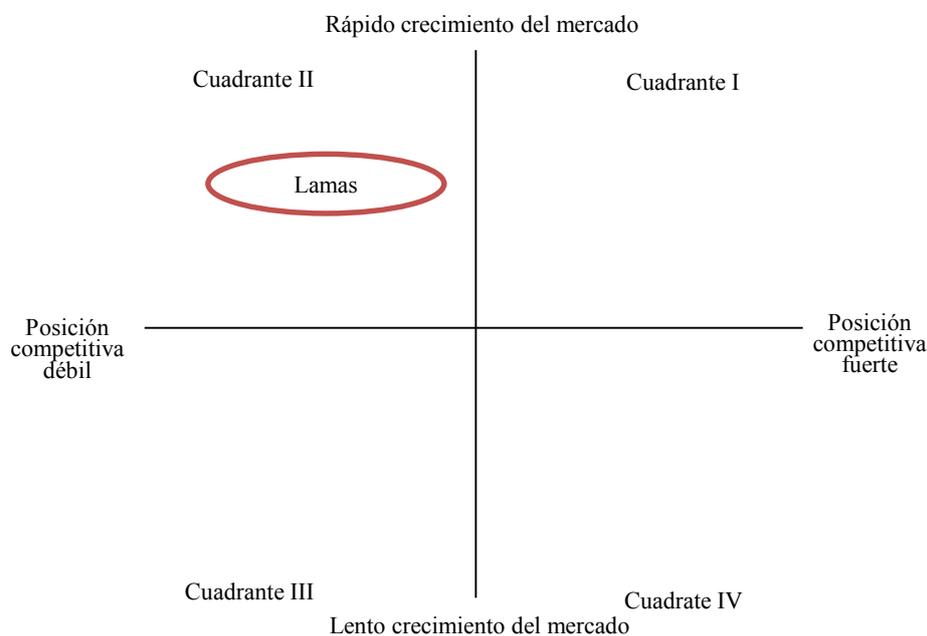


Figura 43. Matriz MGE de la Provincia de Lamas

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica agrupa las estrategias generadas en cada una de las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) permitiendo de esta manera verificar el número de veces que cada una de ellas se ha presentado entre las cinco (ver Tabla 37). Se ha establecido como criterio de evaluación y decisión, que sólo aquellas que se hayan presentado tres o más veces sean consideradas como estrategias retenidas. Las estrategias que no alcancen cumplir con este criterio se podrían desconsiderar, o en todo caso mantener como estrategias de contingencia si se considera que tienen relevancia e importante impacto para el logro de los objetivos planteados.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite identificar qué estrategias son las mejores para la Provincia de Lamas apuntando a cumplir su visión planteada. Para la elección de las estrategias que se

han obtenido es importante resaltar que dicha identificación está basada en el análisis del grado de afectación de cada factor de la matriz FODA. Sus resultados indicarán qué estrategias son más atractivas y que otras podrán ser tomadas como estrategias de contingencia (ver Tabla 38 y Tabla 39).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz es el primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas de la MCPE, permite determinar el cumplimiento de los cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Es importante verificar que tengan relación con cumplimiento de las estrategias de largo plazo. De las 15 estrategias retenidas para la provincia de Lamas se tiene como resultado que todas cumplen con los cuatro criterios de evaluación (ver Tabla 40).

6.9. Matriz de Ética (ME)

Mediante esta matriz se corrobora que las estrategias retenidas de la Provincia de Lamas no contradigan los valores estipulados en cuanto a los derechos, la justicia y el utilitarismo. De acuerdo a los resultados, se aprecia que las estrategias propuestas no violan derechos, no perjudican, ni son consideradas injustas para los intereses de los demás (ver Tabla 41). En ese sentido, el grupo de estrategias puede proseguir a la siguiente fase de verificación de su congruencia y alineamiento con los objetivos de largo plazo.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estas estrategias son el resultado de la evaluación hecha en la MDE y la MCPE. Como se mencionó en párrafos anteriores, las estrategias clasificadas como de contingencia no pierden su importancia en el proceso; para el caso de la provincia se obtuvieron dos estrategias de este tipo, sin embargo, al ser una de ellas (DA2) base para garantizar la sostenibilidad de la competitividad futura de la provincia, se ha mantenido dentro del grupo de las retenidas (ver Tabla 42).

Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva Penetración de mercado	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	X	X	X	X	X	5
FO2	Intensiva Penetración de mercado	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	X	X	X	X	X	5
FO3	Intensiva Penetración de mercado	Desarrollar un plan de comunicación y difusión virtual para promocionar los atractivos y ofertas turísticas de la provincia.	X	X	X	X	X	5
FO4	Intensiva Desarrollo de mercado	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	X	X	X		X	4
FO5	Intensiva Desarrollo de producto	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	X	X	X	X	X	5
DO1	Intensiva Desarrollo de producto	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	X	X	X	X	X	5
DO2	Intensiva Penetración de mercado	Crear locales comerciales para la venta y distribución de los productos derivados de cacao.	X	X	X	X	X	5
DO3	Integración Integración vertical hacia atrás	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	X	X	X			3
DO4	Intensiva Desarrollo de producto	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.	X	X	X	X	X	5
DO5	Intensiva Penetración de mercado	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	X	X	X	X	X	5
DO6	Intensiva Penetración de mercado	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	X	X	X	X	X	5
FA1	Intensiva Desarrollo de producto	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	X	X	X	X	X	5
DA1	Intensiva Penetración de mercado	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	X	X	X	X	X	5
DA2	Integración Integración vertical hacia atrás	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	X	X				2
DA3	Integración Integración vertical hacia atrás	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	X	X	X			3
DA4	Diversificación Diversificación horizontal	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	X		X			2

Tabla 38

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – (primera parte)

	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		DO3		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores críticos para el éxito																		
Oportunidades																		
1	Tratados de libre comercio vigentes.	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
2	Existencia de políticas gubernamentales a favor del cacao	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
3	Existencia de Proyecto Especial Altomayo en la Región San Martín	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12
4	Existencia de programas gubernamentales para el desarrollo del turismo	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
5	Tendencia creciente de turismo en el país	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	1	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20
6	Creciente demanda internacional por el cacao fino de aroma y turismo rural	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
7	Existencia de organismos internacionales para financiamiento de proyectos para el desarrollo rural	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15
8	Disponibilidad de tecnología y ciencia agropecuaria en países vecinos	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,20
9	Escuelas en Europa con programas de formación profesional en turismo rural	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
10	Programas nacionales e internacionales dirigidos a la conservación del medio ambiente	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
11	Potencial de generación de energía eléctrica mediante el uso de recursos renovables	0,04	4	0,16	1	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Amenazas																		
1	Ausencia de fiscalización en la ejecución del presupuesto regional	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2	Carencia de políticas productivas del Perú orientadas a la manufactura de materia prima	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18
3	Decrecimiento en la inversión pública y privada	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15
4	Retroceso en índice de competitividad regional- pilar personas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,20
5	Inseguridad ciudadana	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
6	Bajo consumo de chocolate fino por el mercado interno	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	2	0,10
7	Bajo nivel de inversión en ciencia, tecnología y baja accesibilidad a servicio de internet en San Martín	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	3	0,15
8	Deficiente gestión y manejo de residuos sólidos en la Región San Martín	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05
Fortalezas																		
1	Cuenta con Plan estratégico Institucional y turístico	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
2	Existencia de organizaciones privadas de productores y artesanos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08	3	0,12
3	Priorización de la Provincia en el Ministerio de Turismo (COPESCO, De Mi Tierra un Producto)	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
4	Disponibilidad de productos agrícolas diferenciados (cacao fino de aroma) para exportación	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
5	Presencia de cooperativas con certificaciones y experiencia en exportación de cacao	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18
6	Presencia de lugares históricos, que preservan costumbres ancestrales, y paisajes naturales con potencial turístico	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
7	Acceso directo al corredor logístico nacional	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
8	Población joven (50% entre 10 y 40 años)	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Debilidades																		
1	Carencia de programas de capacitación en torno al turismo y actividades productivas	0,07	4	0,28	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28	1	0,07	4	0,28
2	Deficiente infraestructura para atención del turismo y Bajo aprovechamiento de recursos naturales para ampliación de este mercado	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14
3	Bajo aprovechamiento de la superficie de cosecha (13%)	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18
4	Gestión deficiente en ejecución de la inversión pública	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	3	0,15
5	Alta dependencia a actividades de agricultura y baja contribución de la actividad económica de manufactura en el PBI	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28
6	Alto índice de desempleo (40%)	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
7	Baja cantidad de establecimientos de salud con capacidad de respuesta (44%) y alto índice de desnutrición crónica infantil (7.2%).	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
9	Baja tecnificación en procesos de cultivo y manufactura	0,06	1	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24
10	Carencia de plan de gestión de manejo de residuos sólidos	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Total		2,00	5,18	5,12	4,81	5,02	5,79	5,95	3,75	5,62								

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.0.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) - (segunda parte)

	Peso	DO4		DO5		DO6		FA1		DA1		DA2		DA3		DA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA								
Factores críticos para el éxito																	
Oportunidades																	
1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05
2	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	1	0,07
3	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06
4	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21
5	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15
6	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
7	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
8	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	1	0,05	2	0,10	3	0,15
9	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
10	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10
11	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Amenazas																	
1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12
3	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10
4	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
5	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16
6	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05	1	0,05
7	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15
8	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Fortalezas																	
1	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
2	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12
3	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21
4	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07
5	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12
6	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	2	0,14
7	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06
8	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	1	0,04	4	0,16
Debilidades																	
1	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28
2	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14
3	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18
4	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
5	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
6	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16
7	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18
9	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18
10	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
Total	2,00	5,24	5,08	5,08	5,09	5,54	5,77	4,52	5,05	5,13							

Nota: PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.0

Tabla 40

Matriz Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar un plan de comunicación y difusión virtual para promocionar los atractivos y ofertas turísticas de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 41

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Derechos					Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Justicia Impacto en la administración	Normas de compensación	Utilitarismo		Se acepta
			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	Fines y resultados estratégicos					Medios estratégicos empleados		
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO3	Desarrollar un plan de comunicación y difusión virtual para promocionar los atractivos y ofertas turísticas de la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	P	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	P	N	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	P	N	P	N	N	N	N	J	N	N	N	E	Sí
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	P	N	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	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 42

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)
Estrategias de contingencia	
FO3	Desarrollar un plan de comunicación y difusión virtual para promocionar los atractivos y ofertas turísticas de la provincia.
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Se observa que todas las estrategias están orientadas a alcanzar cada uno de sus OLP (ver Tabla 43). Estas estrategias buscan fomentar el desarrollo de su principal actividad económica sin perder de foco la posibilidad de diversificar la generación de riqueza a través de otras actividades. Asimismo, se plantean estrategias que permitan afianzar el desarrollo de la manufactura de los productos agrícolas, principalmente el cacao. Por otro lado, se plantean estrategias que permitan desarrollar e impulsar el turismo en la provincia, aprovechando eficientemente los recursos naturales, la biodiversidad y el patrimonio cultural con los que cuenta. Finalmente, la orientación de las estrategias no solo contempla la generación inmediata de riqueza, sino también la capacitación a la población para que este desarrollo sea sostenible en el tiempo.

Tabla 43

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
Para el año 2030, la Provincia de Lamas se convertirá en una de las tres principales provincias del país en producción, transformación y exportación del cacao fino de aroma, y el turismo rural comunitario alrededor de este grano sagrado; logrando, a través de estos, un crecimiento económico sostenido en el tiempo, con una infraestructura adecuada y servicios básicos a fin de beneficiar a más familias de la provincia, asegurando la preservación del medio ambiente y el uso racional de sus recursos naturales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses Organizacionales						
IO 1	Consolidarse como provincia referente en producción, transformación y exportación del cacao fino de aroma.				Para el 2030, Implementar en la provincia de Lamas instrumentos formales para el servicio de limpieza pública, así como para identificar y erradicar puntos inadecuados de disposición de residuos sólidos para alcanzar una calificación de al menos 50/100 en los índices de gestión y manejo de residuos sólidos evaluados por la OEFA, siendo actualmente 5/100	
IO 2	Fortalecer e incrementar la oferta de turismo rural comunitario					
IO 3	Lograr crecimiento económico sostenible en el tiempo					Para el 2030, incrementar a 6% la participación del PBI de la actividad económica de manufactura, que hoy representa un 1.57% del PBI de la Provincia, por aumento de transformación de productos a base de cacao
IO 4	Desarrollo equilibrado e infraestructura adecuada					
IO 5	Proveer servicios de educación adecuados, desde básica primaria, hasta formación técnica especializada asociadas a las principales actividades económicas de la provincia		Al 2030 incrementar los visitantes de turismo rural comunitario de 157,000 a 720,000 anuales	Al 2030 incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0,5 actualmente en 0,31.		
IO 6	Igualdad de oportunidades, inclusión social y acceso a los servicios básicos y de salud	Incrementar la exportación del Cacao pasando de 1,600 Ton en 2016 a 4,200 Ton en el 2030				
IO7	Uso sostenible de los recursos naturales					
Estrategias						
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas		X			
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	X				X
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	X				X
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	X	X			X
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	X	X			X
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	X	X			X
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.		X			
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.		X		X	
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	X				X
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	X	X			X
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	X	X			X
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	X	X		X	X
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	X	X	X	X	X
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	X	X	X	X	X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)

El análisis de las posibilidades de los competidores de la provincia de Lamas permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de sus competidores de generar una respuesta a las mismas. En la MEPC (Ver Tabla 44) se han considerado como competidores de Lamas a provincias peruanas como Mariscal Cáceres, San Martín, Urubamba, Tambopata, Chanchamayo y provincias ecuatorianas como los Ríos y Napo, que cuentan entre sus principales actividades económicas el cultivo del cacao y el turismo rural comunitario.

6.13. Conclusiones

Este capítulo constituye la etapa de emparejamiento del plan estratégico, en él se formularon las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE y GE en donde se generaron 16 posibles estrategias para lograr los objetivos a largo plazo. Posteriormente, en la etapa de salida, mediante las matrices MD y MCPE se terminó la evaluación de cada estrategia, quedando 13 de ellas retenidas, dos de contingencia y una eliminada; sin embargo, una de las estrategias de contingencia (DA2) se mantuvo como estrategia retenida debido a que es base para garantizar la sostenibilidad de la competitividad futura de la provincia en el pilar personas. Finalmente, estas se sometieron a una evaluación de viabilidad y ética mediante la MR y la ME.

Considerando las principales fortalezas de la Provincia de Lamas, se consideran como pilares de desarrollo el cultivo e industrialización del cacao y el fortalecimiento del turismo rural comunitario. Dentro de las estrategias, se consideran actividades vinculantes a estos dos pilares pues se entiende que la provincia se debe desarrollar en torno a ellas sin ser excluyentes mutuamente ni afectar el crecimiento sostenible de dichas actividades. En todo este proceso siempre debe primar el favorecimiento de los intereses y bienestar de la comunidad, su legado cultural y la preservación de sus recursos naturales, esta última como una de sus principales ventajas comparativas.

Tabla 44

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)

Estrategias retenidas	Mariscal Cáceres (San Martín)	San Martín (San Martín)	Posibilidades de los competidores			Los Ríos (Ecuador)	Napo (Ecuador)
			Urubamba (Cuzco)	Tambopata (Madre de Dios)	Chanchamayo (Junín)		
FO1 Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	Indiferente.	Indiferente.	Ofrecer mayores beneficios a las agencias para generar mayor flujo de turistas hacia su provincia	Ofrecer mayores beneficios a las agencias para generar mayor flujo de turistas hacia su provincia	Ofrecer mayores beneficios a las agencias para generar mayor flujo de turistas hacia su provincia	Fortalecer su oferta turística para las agencias internacionales y atraer más turistas a su región	Indiferente.
FO2 Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao.
FO4 Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao.
FO5 Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Buscar alianza con Lamas para replicar las buenas prácticas y reforzar la oferta exportadora de la región y del país.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao. Dar beneficios tributarios para este tipo de actividades Ofrecer productos diferenciados a los que ofrece Lamas para continuar expandiendo su negocio y facilidades para atraer inversión privada que incremente la manufactura en la provincia.	Fortalecer y diversificar su industria en torno al cacao. Dar beneficios tributarios para este tipo de actividades Ofrecer productos diferenciados a los que ofrece Lamas para continuar expandiendo su negocio y facilidades para atraer inversión privada que incremente la manufactura en la provincia.
DO1 Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	Entablar relaciones comerciales con Lamas, para proveer su cacao a la nueva manufactura.	Entablar relaciones comerciales con Lamas, para proveer su cacao a la nueva manufactura.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Capacitación constante para retener su talento humano.	Capacitación constante para retener su talento humano.
DO3 Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	Buscar convenio con el instituto para que otorgue facilidades a los pobladores de la provincia para que puedan acceder a las capacitaciones brindadas.	Buscar convenio con el instituto para que otorgue facilidades a los pobladores de la provincia para que puedan acceder a las capacitaciones brindadas.	Capacitación constante para retener su talento humano	Capacitación constante para retener su talento humano	Capacitación constante para retener su talento humano	Capacitación constante para retener su talento humano.	Capacitación constante para retener su talento humano.
DO4 Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.	Indiferente.	Indiferente.	Diversificar su oferta para atraer nuevos clientes y ampliar participación en sus mercados actuales	Diversificar su oferta para atraer nuevos clientes y ampliar participación en sus mercados actuales	Diversificar su oferta para atraer nuevos clientes y ampliar participación en sus mercados actuales	Diversificar su oferta para atraer nuevos clientes y ampliar participación en sus mercados actuales	Indiferente.
DO5 Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	Indiferente.	Indiferente.	Otorgar beneficios tributarios a econegocios	Indiferente.			
DO6 Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	Crear programa de incentivos y capacitaciones a los agricultores para fomentar la calidad en sus cultivos	Crear programa de incentivos y capacitaciones a los agricultores para fomentar la calidad en sus cultivos	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Crear programa de incentivos y capacitaciones a los agricultores para fomentar la calidad en sus cultivos	Crear programa de incentivos y capacitaciones a los agricultores para fomentar la calidad en sus cultivos
FA1 Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	Comprar germoplasmas desarrollados	Comprar germoplasmas desarrollados	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.	Establecer un plan continuo de desarrollo de nuevos tipos de germoplasma para diferenciarse	Establecer un plan continuo de desarrollo de nuevos tipos de germoplasma para diferenciarse
DA1 Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	Implementar tecnologías similares para igualar estrategia de Lamas	Implementar tecnologías similares para igualar estrategia de Lamas	Implementar tecnologías similares para igualar estrategia de Lamas	Implementar tecnologías similares para igualar estrategia de Lamas	Implementar tecnologías similares para igualar estrategia de Lamas	Incrementar el uso de tecnologías actuales y desarrollo de nuevas tecnologías	Incrementar el uso de tecnologías actuales y desarrollo de nuevas tecnologías
DA3 Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales	Revisar y/o plantear e implementar un plan de contingencia ante desastres naturales
DA4 Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	Hacer la misma gestión con el MINEDU	Hacer la misma gestión con el MINEDU	Hacer la misma gestión con el MINEDU	Hacer la misma gestión con el MINEDU	Hacer la misma gestión con el MINEDU	Fortalecer políticas internas para generar competitividad en la educación	Fortalecer políticas internas para generar competitividad en la educación
DA2 Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	Implementar la misma estrategia de Lamas	Implementar la misma estrategia de Lamas	Implementar la misma estrategia de Lamas	Implementar la misma estrategia de Lamas	Implementar la misma estrategia de Lamas	Fortalecer políticas internas para generar competitividad en salud	Fortalecer políticas internas para generar competitividad en salud

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Se ha definido que las principales estrategias específicas que llevarán a la provincia de Lamas a cumplir con la visión planteada son la penetración de mercado y el desarrollo de producto. Esto es debido a que la provincia aún tiene mucho potencial en cuanto a productividad y comercialización del cacao como materia prima para industrializarlo; del mismo modo está también la atracción de nuevos visitantes para aumentar el número de turistas. Para lograr todo ello es necesario establecer los objetivos de corto plazo (OCP), las políticas que los guiarán y definir la estructura organizacional que se requiere para cumplirlos; siempre enmarcados en los valores, la ética, la preservación del medio ambiente y procurando el bienestar de todos los habitantes.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de corto plazo establecen hitos mediante los cuales se logra alcanzar, con cada una de las estrategias, los objetivos a largo plazo (OLP). La suma de ellos constituye el logro de cada OLP, y por lo tanto la visión planteada. A continuación, se enuncian los objetivos que le permitirán a la provincia de Lamas llegar al logro adecuado de la visión (Ver Tabla 45 y Tabla 46).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr ejecutar las estrategias identificadas es imprescindible realizar una asignación de recursos idónea, tomando en cuenta que la distribución esté alineada a los objetivos de corto plazo establecidos para la Provincia de Lamas. Los recursos asignados deberán ser agrupados en humanos, físicos, tecnológicos y financieros (ver Tablas 47, 48 y 49). Se tiene que mencionar que para el caso de esta provincia los recursos financieros principalmente se componen del presupuesto destinado por el gobierno regional, más las recaudaciones municipales y la sumatoria de algunos ingresos producto de la acción de programas de desarrollo en el ámbito local.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas permiten delimitar el accionar gerencial en la implementación de cada estrategia propuesta. Ellas incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos que establecen fronteras para un correcto accionar en la búsqueda del logro de los objetivos (D'Alessio, 2015). Para la provincia de Lamas se han establecido 17 políticas que enmarcan las estrategias basadas en los valores y código de ética. (ver Tablas 50 y 51).

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Lamas

La estructura organizacional es el esqueleto de toda organización, en esta se apoyarán para llevar a la práctica las estrategias planteadas a través de sus políticas. En este punto se define si la estructura actual de la organización es adecuada, necesita ajustarse o debe replantearse por completo a fin de lograr implementar las estrategias definidas (D'Alessio, 2015). La estructura actual de la Municipalidad de Lamas está dividida de acuerdo a las funciones y competencias, principalmente se distribuyen en: (a) el consejo municipal; (b) la alcaldía; (c) órganos de alta dirección, donde encontramos a la gerencia municipal; (d) órganos de asesoramiento, con la gerencia de asesoría jurídica y la gerencia de planificación y presupuesto; (e) órganos de apoyo, con la gerencia de administración y finanzas, la gerencia de rentas y la gerencia de ejecución coactiva; (f) órganos de línea, con la gerencia de desarrollo territorial e infraestructura, gerencia de desarrollo social, gerencia de gestión ambiental y de servicios municipales y la gerencia de desarrollo económico; (g) órganos de coordinación, compuesto por juntas, consejos y comités; y (h) órganos descentralizados. Las estrategias propuestas van en dirección a promover el turismo, la producción del cacao y la manufactura del mismo dentro de provincia. Para lograr esto se considera importante buscar adaptar la estructura municipal con el fin de ofrecer facilidades al turismo y la inversión privada. Para lograr esto se debe mantener una comunicación constante en ambos sentidos durante todo el proceso.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo Propuestos para la Provincia de Lamas

OLP y OCP		Perspectiva
OLP1	Incrementar la exportación del Cacao pasando de 1,600 Ton en 2016 a 4,200 Ton en el 2030	
OCP 1.1	Al 2020, capacitar al 100% de la población en prevención y contingencias frente a desastres naturales a través del Plan de Operaciones de Emergencia de la Provincia de Lamas, revisado y actualizado al 2019.	Aprendizaje
OCP 1.2	Para el 2019, identificar al menos cinco nuevos mercados importadores de cacao fino de aroma en el mundo mediante un estudio de mercado en EEUU, Europa y Asia. Se deberá actualizar cada 3 años.	Cliente
OCP 1.3	Al 2020 incrementar la oferta de cacao exportable con origen Lamas en un 33% de Toneladas por medio de la creación de una cooperativa adicional de productores de cacao.	Proceso
OCP 1.4	Al 2019, evaluar el 100% de los terrenos de cultivo actuales por medio de una Evaluación de Aptitud de Tierras (EAT) para determinar su grado de gestión.	Proceso
OCP 1.5	Al 2019 lograr que el 90% de los aportantes al PBI del sector agropecuario califiquen en préstamos de AGROBANCO para mejoras en infraestructura y técnicas de cultivo y ganadería.	Cliente
OCP 1.6	Para el 2021, contar con al menos 8,100 ha de cultivo de cacao con sistema de riego mediante la infraestructura adecuada, aprovechando los recursos hídricos del río Mayo, actualmente no existe ninguna.	Proceso
OCP 1.7	Al 2021, reducir el índice de analfabetismo de 14.9% (2016) a 9% .	Aprendizaje
OCP 1.8	Al 2021, capacitar al 100% de los productores de cacao asociados en técnicas agrícolas y manejo de las nuevas variedades de semillas de alto rendimiento.	Aprendizaje
OCP 1.9	Al 2021 Desarrollar 3 variedades de cacao adecuadas para la provincia, centralizando las muestras de las diferentes variedades de cacao de alto rendimiento de los países referentes en el Banco de Germoplasmas del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).	Proceso
OCP 1.10	Para el 2021, ampliar la frontera agrícola en 53% de hectáreas adicionales (actualmente 5 275 Ha) con la siembra de cacao fino de aroma con variedades de alta productividad (2.5 Ton/Ha); ampliar 8% al 2025 y 4% adicionales al 2030.	Proceso
OCP 1.11	Para el 2024 lograr que el 80% del cacao producido en la provincia sea cacao fino de aroma. Actualmente 60%.	Proceso
OCP 1.12	Para el 2024 incrementar la productividad del cultivo del cacao pasando de 958 Kg/Ha a 2 500 Kg/Ha por medio de la siembra de nuevas variedades de alta productividad	Proceso
OCP 1.13	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en ciencias agrarias.	Aprendizaje
OLP2	Al 2030 incrementar los visitantes de turismo rural comunitario de 157,000 a 720,000 anuales	
OCP 2.1	Al 2019 establecer un convenio con la Universidad Nacional de San Martín para la implementación de capacitaciones en turismo en la provincia teniendo como uno de sus enfoques principales la sostenibilidad de esta actividad.	Aprendizaje
OCP 2.2	Al 2019 incluir a la provincia en al menos un programa integral del gobierno central para el desarrollo y promoción que impulse el turismo.	Proceso
OCP 2.3	Al 2021 garantizar la ejecución del 100% del Programa de Ordenamiento del Espacio Turístico del Destino Lamas vigente, contemplado en el Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Destino Lamas (PMDTDL) revisado y actualizado al 2019.	Proceso
OCP 2.4	Al 2021, lograr atender a 350,000 turistas, mejorando e incrementando la infraestructura (entretenimiento, alimentación, hospedaje y accesos a zonas turísticas) y diversificando la oferta turística.	Proceso
OCP 2.5	Al 2021 lograr la formalización y certificación de calidad del 100% de los establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos, actualmente 90%.	Proceso
OCP 2.6	Al 2022 inaugurar al menos un ecolodge en la provincia.	Proceso
OCP 2.7	Al 2024 lograr que al menos el 30% de los pequeños agricultores de la provincia cuenten con energía eléctrica fotovoltaica a través de recursos renovables, mediante el apoyo de una ONG relacionada al tema	Proceso
OCP 2.8	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en administración y turismo.	Aprendizaje
OCP 2.9	Al 2025 ser sede de la feria multisectorial anual EXPOAMAZONICA.	Proceso

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo Propuestos para la Provincia de Lamas

	OLP y OCP	Perspectiva
OLP3	Al 2030 incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0,5 actualmente en 0,31	
OCP3.1	Al 2021, lograr que el 100% de la población tenga acceso a los programas de seguro de salud y atención sanitaria brindados por el gobierno.	Cliente
OCP3.2	Para el 2021, lograr que el 70% de los niños menores a un año cuenten con el Seguro Integrado de Salud. Actualmente 49%.	Cliente
OCP3.3	Para el 2030, lograr que el 80% de las viviendas de la provincia de Lamas tengan acceso a todos los servicios de saneamiento básicos (agua y desagüe), ya que al 2011 sólo el 27% cuentan con estos.	Cliente
OCP3.4	Al 2021 alcanzar 60% y al 2024 a 80% el porcentaje de establecimiento de salud con disponibilidad al 85% de equipos, medicamentos e insumos crítico. Actualmente 44%.	Cliente
OCP3.5	Al 2021 alcanzar el 85% y al 2024 a 90% de establecimiento de salud con disponibilidad de multimicronutrientes mayor o igual a 2 meses. Actualmente 74%.	Cliente
OLP4	Para el 2030, Implementar en la provincia de Lamas instrumentos formales para el servicio de limpieza pública, así como para identificar y erradicar puntos inadecuados de disposición de residuos sólidos para alcanzar una calificación de al menos 50/100 en los índices de gestión y manejo de residuos sólidos evaluados por la OEFA, siendo actualmente 5/100	
OCP 4.1	Al 2019, establecer la red de recolección de residuos sólidos e identificar los puntos de disposición de éstos, a través de un Plan de Desarrollo Urbano para la provincia y sus distritos.	Proceso
OCP 4.2	Al 2019, concientizar y capacitar al 100% de la población de Lamas sobre el manejo adecuado de residuos sólidos de acuerdo a la regulación vigente y los parámetros de la OEFA.	Aprendizaje
OCP 4.3	Para el 2019, lograr el reciclaje del 30% de los residuos sólidos reciclables generados en los distritos y 50% para el 2021.	Proceso
OCP 4.4	Para el 2021, reducir un 80% de morosidad de deudas tributarias impagas.	Proceso
OCP 4.5	Al 2021, incrementar en 15% los recursos municipales recaudados directamente a través de la implementación de nuevos servicios.	Proceso
OCP 4.6	Para el 2022, incrementar la recaudación municipal en 10% y 50% para el 2025 por medio de la formalización.	Proceso
OCP 4.7	Al 2028 lograr al menos una alianza con una ONG relacionada a la generación de energía eléctrica y uso en cocinas a través de recursos renovables (biomasa).	Proceso
OLP5	Para el 2030, incrementar a 6% la participación del PBI de la actividad económica de manufactura, que hoy representa un 1.57% del PBI de la Provincia, por aumento de transformación de productos a base de cacao	
OCP 5.1	Para el 2019, lograr que la provincia ejecute el 90% del presupuesto para inversión pública y el 95% al 2021. Al 2016 fue 86%.	Proceso
OCP 5.2	Para el 2025 conseguir que se incluya al menos un producto manufacturado de cacao en los programas de alimentación del estado. Al 2027 lograr alimentar al 30% de los niños inscritos en el programa y al 2030 el 50%.	Cliente
OCP 5.3	Al 2021, conseguir la emisión de 80 licencias de funcionamiento anuales para reducir las tasas de informalidad, siendo actualmente 60. Al 2025 llegar a 120 licencias emitidas.	Proceso
OCP 5.4	Para el año 2025 tener operando al menos una empresa de manufactura de cacao y derivados en Lamas. AL 2021 hacer contactos formales con al menos 5 empresas interesada y al 2023 firmar contrato con al menos una de ellas.	Proceso
OCP 5.5	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en operaciones y manufactura	Aprendizaje

Tabla 47

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 1)

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP1		Incrementar la exportación del Cacao pasando de 1,600 Ton en 2016 a 4,200 Ton en el 2030				
	OCP 1.1	Al 2020, capacitar al 100% de la población en prevención y contingencias frente a desastres naturales a través del Plan de Operaciones de Emergencia de la Provincia de Lamas, revisado y actualizado al 2019.	Sinagerd (Indeci, Cenepred), Gobiernos locales	Infraestructura necesaria para capacitación	Ofimática, telecomunicaciones y sistemas de geolocalización	Recursos propios de la provincia
	OCP 1.2	Para el 2019, identificar al menos cinco nuevos mercados importadores de cacao fino de aroma en el mundo mediante un estudio de mercado en EEUU, Europa y Asia. Se deberá actualizar cada 3 años.	Agencia de investigación de mercados, gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación del estudio	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia y de asociación de agricultores
	OCP 1.3	Al 2020 incrementar la oferta de cacao exportable con origen Lamas en un 33% de Toneladas por medio de la creación de una cooperativa adicional de productores de cacao.	Productores de cacao, Gobierno local	Infraestructura para coordinación	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia y de asociación de agricultores
	OCP 1.4	Al 2019, evaluar el 100% de los terrenos de cultivo actuales por medio de una Evaluación de Aptitud de Tierras (EAT) para determinar su grado de gestión.	Profesionales expertos (agronomos, biólogos), Agricultores, Gobierno Local	Terrenos, laboratorio de análisis, infraestructura para la coordinación	Ofimática, telecomunicaciones, equipos de laboratorio, transporte	MINAGRI, Recursos propios de la provincia y de asociación de agricultores
	OCP 1.5	Al 2019 lograr que el 90% de los aportantes al PBI del sector agropecuario califiquen en préstamos de AGROBANCO para mejoras en infraestructura y técnicas de cultivo y ganadería.	Agrobanco, agricultores, gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 1.6	Para el 2021, contar con al menos 8,100 ha de cultivo de cacao con sistema de riego mediante la infraestructura adecuada, aprovechando los recursos hídricos del río Mayo, actualmente no existe ninguna.	Profesionales expertos Proyecto Alto Mayo, Agricultores, Gobierno Local, empresa ejecutora	Infraestructura para control y coordinación, Maquinaria	Ofimática, telecomunicaciones y sistemas de geolocalización	Recursos de Gobierno regional, gobiernos locales, MINAGRI, Organismo internaciones (BID, CAF, BM)
	OCP 1.7	Al 2021, reducir el índice de analfabetismo de 14.9% (2016) a 9%.	MINEDU, UGEL provincial, Personal docente	Infraestructura educativa e infraestructura para coordinación	Ofimática, acceso a internet	MINEDU, UGEL provincial, UNESCO, recursos propios de la provincia
	OCP 1.8	Al 2021, capacitar al 100% de los productores de cacao asociados en técnicas agrícolas y manejo de las nuevas variedades de semillas de alto rendimiento.	Profesionales expertos, agricultores	Infraestructura educativa para capacitación	Ofimática, acceso a internet	MINAGRI, DEVIDA, USAID, Recursos propios de la provincia y de asociación de agricultores
	OCP 1.9	Al 2021 Desarrollar 3 variedades de cacao adecuadas para la provincia, centralizando las muestras de las diferentes variedades de cacao de alto rendimiento de los países referentes en el Banco de Germoplasmas del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).	INIA, Drasam, Gobiernos locales, profesionales especialistas, asociación de agricultores	Instalaciones del INIA	Ofimática, telecomunicaciones	MINAGRI, Recursos propios de la provincia y de asociación de agricultores
	OCP 1.10	Para el 2021, ampliar la frontera agrícola en 53% de hectáreas adicionales (actualmente 5 275 Ha) con la siembra de cacao fino de aroma con variedades de alta productividad (2.5 Ton/Ha); ampliar 8% al 2025 y 4% adicionales al 2030.	MINAGRI, MINAM, USAID, Asociación de agricultores, gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación y control y nuevos terrenos	Ofimática, telecomunicaciones, tecnología para cultivos de cacao, germoplasma de alto rendimiento	Inversión privada
	OCP 1.11	Para el 2024 lograr que el 80% del cacao producido en la provincia sea cacao fino de aroma. Actualmente 60%.	MINAGRI (INIA), USAID, Asociación de agricultores, gobiernos locales, concesionario privado	Terrenos aptos y adecuados para la siembra de este tipo de cacao	Tecnología para cultivos de cacao, germoplasma de cacao fino de aroma	Inversión privada
	OCP 1.12	Para el 2024 incrementar la productividad del cultivo del cacao pasando de 958 Kg/Ha a 2 500 Kg/Ha por medio de la siembra de nuevas variedades de alta productividad	MINAGRI, MINAM, USAID, Asociación de agricultores, gobiernos locales	Terrenos aptos y adecuados para la siembra de este tipo de cacao	Tecnología para cultivos de cacao, germoplasma de cacao fino de aroma de alto rendimiento	Inversión privada
	OCP 1.13	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en ciencias agrarias.	MINEDU, MINAGRI, Personal docente, gobierno local	Infraestructura para formación tecnológica	Ofimática, telecomunicaciones	MINEDU, MINAGRI, recursos propios de la provincia

Tabla 48

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 2, 3)

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP2		Al 2030 incrementar los visitantes de turismo rural comunitario de 157,000 a 720,000 anuales				
	OCP 2.1	Al 2019 establecer un convenio con la Universidad Nacional de San Martín para la implementación de capacitaciones en turismo en la provincia teniendo como uno de sus enfoques principales la sostenibilidad de esta actividad.	Personal capacitador, capacitados y gobiernos locales	Infraestructura para capacitación	Ofimática, telecomunicaciones	Universidad de San Martín, MINCETUR y recursos propios de la provincia
	OCP 2.2	Al 2019 incluir a la provincia en al menos un programa integral del gobierno central para el desarrollo y promoción que impulse el turismo.	MINCETUR, Gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación, materiales audiovisuales e impresos	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos del MINCETUR y propios de la provincia
	OCP 2.3	Al 2021 garantizar la ejecución del 100% del Programa de Ordenamiento del Espacio Turístico del Destino Lamas vigente, contemplado en el Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Destino Lamas (PMDTDL) revisado y actualizado al 2019.	Gobiernos locales, Plan Copesco nacional	Infraestructura para la coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MINCETUR, recursos propios de la provincia
	OCP 2.4	Al 2021, lograr atender a 350,000 turistas, mejorando e incrementando la infraestructura (entretenimiento, alimentación, hospedaje y accesos a zonas turísticas) y diversificando la oferta turística.	MINCETUR, Gobiernos locales, pobladores asociados al turismo	Infraestructura turística y de apoyo	Ofimática, telecomunicaciones, web de turismo	Gobiernos locales, empresas privadas asociados al turismo
	OCP 2.5	Al 2021 lograr la formalización y certificación de calidad del 100% de los establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos, actualmente 90%.	MINCETUR, Gobiernos locales, pobladores asociados al turismo	Infraestructura para la coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MINCETUR, Gobiernos locales, empresas privadas asociados al turismo
	OCP 2.6	Al 2022 inaugurar al menos un ecolodge en la provincia.	Gobierno provincial, empresa privada	Infraestructura hotelera de Ecolodge	Ofimática, telecomunicaciones	Inversión privada
	OCP 2.7	Al 2024 lograr que al menos el 30% de los pequeños agricultores de la provincia cuenten con energía eléctrica fotovoltaica a través de recursos renovables, mediante el apoyo de una ONG relacionada al tema	USAID, ONG Fondo Verde, Gobierno provincial	Infraestructura para montaje de paneles solares, Infraestructura para la coordinación	Tecnología de generación fotovoltaica, Ofimática, telecomunicaciones	ONG Fondo Verde, Gobiernos locales
	OCP 2.8	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en administración y turismo.	MINEDU, Personal docente, gobierno local	Infraestructura para formación tecnológica	Ofimática, telecomunicaciones	MINEDU, MINCETUR, recursos propios de la provincia
	OCP 2.9	Al 2025 ser sede de la feria multisectorial anual EXPOAMAZONICA.	GOESAM, MINAGRI, MINCETUR, USAID, Gobierno Local	Infraestructura para la feria	Ofimática, telecomunicaciones	PRODUCE, MINAM, DEVIDA, ProInversión, PromPerú y gobierno local
OLP3		Al 2030 incrementar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0,5 actualmente en 0,31				
	OCP3.1	Al 2021, lograr que el 100% de la población tenga acceso a los programas de seguro de salud y atención sanitaria brindados por el gobierno.	MINSA, Gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MINSA, Gobiernos locales
	OCP3.2	Para el 2021, lograr que el 70% de los niños menores a un año cuenten con el Seguro Integrado de Salud. Actualmente 49%.	MINSA, Gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MINSA, Gobiernos locales
	OCP3.3	Para el 2030, lograr que el 80% de las viviendas de la provincia de Lamas tengan acceso a todos los servicios de saneamiento básicos (agua y desagüe), ya que al 2011 sólo el 27% cuentan con estos.	MVCS, MINEM, Gobiernos locales	Infraestructura para servicios básicos de saneamiento (agua y desagüe) y electricidad, infraestructura para coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MVCS, MINEM, MEF, Gobiernos locales
	OCP3.4	Al 2021 alcanzar 60% y al 2024 a 80% el porcentaje de establecimiento de salud con disponibilidad al 85% de equipos, medicamentos e insumos crítico. Actualmente 44%.	MINSA, Gobiernos locales	Equipamiento y suministros médicos	Tecnología médica, insumos de última generación, ofimática y telecomunicaciones	MINSA, Gobiernos locales
	OCP3.5	Al 2021 alcanzar el 85% y al 2024 a 90% de establecimiento de salud con disponibilidad de multimicronutrientes mayor o igual a 2 meses. Actualmente 74%.	MINSA, Gobiernos locales	Infraestructura adecuada para conservación de multimicronutrientes última generación	Tecnología adecuada para conservación de multimicronutrientes de última generación	MINSA, Gobiernos locales

Tabla 49

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Lamas (OLP 4 y 5)

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OLP4		Para el 2030, Implementar en la provincia de Lamas instrumentos formales para el servicio de limpieza pública, así como para identificar y erradicar puntos inadecuados de disposición de residuos sólidos para alcanzar una calificación de al menos 50/100 en los índices de gestión y manejo de residuos sólidos evaluados por la OEFA, siendo actualmente 5/100				
	OCP 4.1	Al 2019, establecer la red de recolección de residuos sólidos e identificar los puntos de disposición de éstos, a través de un Plan de Desarrollo Urbano para la provincia y sus distritos.	Gobiernos locales	Infraestructura para la coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 4.2	Al 2019, concientizar y capacitar al 100% de la población de Lamas sobre el manejo adecuado de residuos sólidos de acuerdo a la regulación vigente y los parámetros de la OEFA.	MINAM, OEFA, Gobiernos locales	Infraestructura para capacitación, coordinación y control	Ofimática, telecomunicaciones	MINAM, recursos propios de la provincia
	OCP 4.3	Para el 2019, lograr el reciclaje del 30% de los residuos sólidos reciclables generados en los distritos y 50% para el 2021.	Empresas privadas de reciclaje, gobiernos locales, población	Infraestructura para recojo, acopio y selección de residuos	Ofimática, telecomunicaciones	Empresas privadas de reciclaje, gobiernos locales
	OCP 4.4	Para el 2021, reducir un 80% de morosidad de deudas tributarias impagas.	Gobiernos locales y aún no contribuyentes	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control de cobranzas	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 4.5	Al 2021, incrementar en 15% los recursos municipales recaudados directamente a través de la implementación de nuevos servicios.	Gobiernos locales y contribuyentes	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control de recaudaciones	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 4.6	Para el 2022, incrementar la recaudación municipal en 10% y 50% para el 2025 por medio de la formalización.	Gobiernos locales y aún no contribuyentes	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control de recaudaciones	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 4.7	Al 2028 lograr al menos una alianza con una ONG relacionada a la generación de energía eléctrica y uso en cocinas a través de recursos renovables (biomasa).	FONAM, USAID, MINAM, gobiernos locales	Infraestructura para la generación de energía eléctrica, Infraestructura para la coordinación	Tecnología de generación fotovoltaica, Ofimática, telecomunicaciones	BID, GFA Invest (Alemania), Gobiernos locales
OLP5		Para el 2030, incrementar a 6% la participación del PBI de la actividad económica de manufactura, que hoy representa un 1.57% del PBI de la Provincia, por aumento de transformación de productos a base de cacao				
	OCP 5.1	Para el 2019, lograr que la provincia ejecute el 90% del presupuesto para inversión pública y el 95% al 2021. Al 2016 fue 86%.	Gobierno provincial, GORESAM	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 5.2	Para el 2025 conseguir que se incluya al menos un producto manufacturado de cacao en los programas de alimentación del estado. Al 2027 lograr alimentar al 30% de los niños inscritos en el programa y al 2030 el 50%.	MINEDU, PRODUCE, MIDIS, gobiernos locales, asociación de agricultores	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control	Ofimática, telecomunicaciones	MIDIS, PRODUCE y Recursos propios de la provincia, de asociación de agricultores y productores de cacao y derivados
	OCP 5.3	Al 2021, conseguir la emisión de 80 licencias de funcionamiento anuales para reducir las tasas de informalidad, siendo actualmente 60. Al 2025 llegar a 120 licencias emitidas.	Gobiernos locales y negocios aún no contribuyentes	Infraestructura para la coordinación, ejecución y control	Ofimática, telecomunicaciones	Recursos propios de la provincia
	OCP 5.4	Para el año 2025 tener operando al menos una empresa de manufactura de cacao y derivados en Lamas. AL 2021 hacer contactos formales con al menos 5 empresas interesada y al 2023 firmar contrato con al menos una de ellas.	Gobierno provincial, asociación de agricultores y productores, empresa de manufactura	Infraestructura adecuada para manufactura de productos derivados de cacao	Tecnología de manufactura de derivados de cacao	Inversión privada
	OCP 5.5	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en operaciones y manufactura	MINEDU, Personal docente, gobierno local	Infraestructura para formación tecnológica	Ofimática, telecomunicaciones	MINEDU, PRODUCE, recursos propios de la provincia

Tabla 50

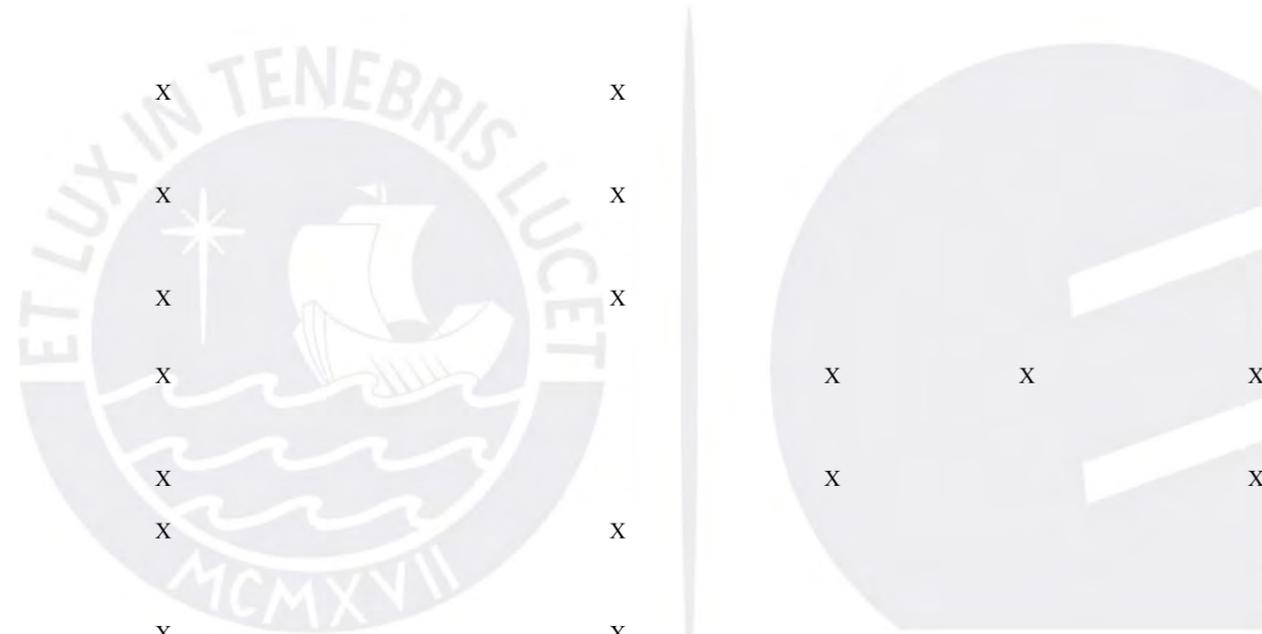
Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Lamas (primera parte)

N°	Estrategias	Políticas							
		Cada proyecto deberá contar con los expedientes técnicos que cumplan con la viabilidad técnica, económica, ambiental y de legal dentro del marco establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública	Garantizar que todos los proyectos cuenten con un estudio de impacto social y ambiental que puedan afectar a la Provincia, así como los planes de contingencia en caso se den	Garantizar que los inversionistas seleccionados para la región tengan políticas éticas y de creación de valor compartido	Impulsar alianzas de cooperación para el desarrollo de técnicas innovadoras y mejora continua para la transformación del Cacao	Promover la utilización de nuevas tecnologías que garanticen el cuidado del medio ambiente	Promoción de pequeñas y medianas empresas	Otorgar facilidades tributarias a negocios y servicios complementarios al turismo y producción agrícola	Fomentar la simplificación administrativa y reducir la burocracia
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas		X	X		X		X	X
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.		X	X	X	X		X	
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.		X				X	X	
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	X	X	X	X	X		X	X
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	X	X	X	X	X		X	X
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	X	X		X	X			
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.						X		X
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	X	X	X		X	X	X	X
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.				X	X			
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	X	X		X	X			
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	X	X		X	X			
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	X		X					
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)								
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).								

Tabla 51

Políticas de cada Estrategia para la Provincia de Lamas (Segunda parte)

N°	Estrategias	Políticas									
		Sancionar toda actividad informal, delincuencia y de corrupción que se presente en la Provincia	Fomentar el cumplimiento de las políticas establecidas por la asociación civil Transparencia	Garantizar una educación básica a los habitantes con valores y principios que les permitan desarrollarse después como técnicos o profesionales en la sociedad	Promover el desarrollo técnico profesional de los habitantes de la Provincia fomentando la retención del talento local	Promover a través de campañas publicitarias la provincia de Lamas y todos sus atractivos	Implementar la celebración del Día Internacional del Cacao el 1 de octubre	Obtener retroalimentación sobre los servicios y expectativas de los turistas nacionales y extranjeros	Garantizar que todos los nuevos proyectos de vivienda se encuentren dentro del marco del plan urbanístico de la Provincia	Comunicación clara, transparente y efectiva para toda la provincia	Comercio justo
FO1	Realizar convenios con agencias de turismo de la región y de Lima, para incluir el Destino Lamas dentro de sus ofertas turísticas	X	X			X	X	X		X	
FO2	Ampliar el mercado estadounidense y europeo incrementando la oferta de exportación gracias al aumento de la producción y productividad de cacao fino de aroma y sus derivados.	X	X			X				X	X
FO4	Desarrollar mercados en países con mayor consumo per cápita de chocolate (Chile y Bélgica) y mercados potenciales (Asia) aprovechando los tratados de libre comercio con los que cuenta el país, para comercializar el cacao y sus derivados.	X	X			X				X	X
FO5	Conseguir inversión privada de expertos en el manejo y desarrollo de tecnologías de cultivos de cacao fino de aroma, para mejorar su calidad y productividad en la provincia.	X	X		X					X	X
DO1	Atraer la inversión privada para establecer empresas de manufactura que transformen el cacao en productos derivados para el consumo interno y la exportación.	X	X		X					X	
DO3	Crear centros de capacitación tecnológica para formar fuerza laboral en torno a las principales actividades económicas de la provincia.	X	X		X					X	
DO4	Ampliar y diversificar la oferta turística de la provincia para desarrollar el comercio competitivo y aumentar una mayor permanencia de turistas nacionales y extranjeros.	X	X			X	X	X			
DO5	Atraer inversión privada que incremente la oferta de alojamiento ecológico en la provincia.	X	X					X		X	
DO6	Crear alianzas con organismos internacionales que brinden financiamiento de becas para capacitación de los mejores agricultores de la provincia en el extranjero.	X	X		X					X	
FA1	Desarrollar el centro de investigación de semillas para generación de nuevos germoplasmas.	X	X		X					X	
DA1	Desarrollar tecnologías que permitan mejorar los procesos de las actividades económicas más representativas de la provincia.	X	X		X					X	
DA3	Crear e implementar un plan de contingencias para mitigar los efectos de los desastres naturales y proteger a los pobladores y las actividades económicas de la provincia.	X	X						X	X	
DA4	Gestionar con el MINEDU la inclusión de la provincia en el programa de alfabetización y continuidad educativa de la educación básica alternativa (EBA)	X	X	X	X					X	
DA2	Generar campañas de capacitación en desnutrición crónica infantil y concientización de la importancia de la afiliación al Sistema Integrado de Salud (SIS).	X	X							X	



De acuerdo al análisis realizado se proponen los siguientes cambios en la estructura actual con el fin de garantizar el soporte adecuado para ejecutar cada uno de los objetivos planteados y velar para que estos se ejecuten alineados a los intereses de la provincia:

- a. Crear la Unidad de Promoción y Desarrollo del Cacao, como una unidad adscrita a la subgerencia de desarrollo económico, que se encargue de promover el desarrollo de la cadena productiva del cacao a nivel artesanal e industrial (producción, transformación, extracción y comercialización) desarrolladas por las MIPYME y grandes empresas orientada a mercado nacional e internacional.
- b. Redefinir el perfil (requisitos) del Subgerente de la Mujer y Programas Sociales, con el fin de contar con un profesional de la salud dirigiendo esta área, logrando incorporar los planes adecuados de nutrición, principalmente, para la infancia de la provincia.
- c. Fusionar la Gerencia de Renta y la Gerencia de Ejecución Coactiva para crear la nueva Gerencia de Renta y Ejecución Coactiva y la Subgerencia de Ejecución Coactiva, que dependa de la misma, para lograr integrar ambas funciones complementarias, y lograr de esta manera un mayor control sobre la cobranza de las deudas emitidas por la actual Gerencia de Renta.
- d. Redefinir las funciones de la Unidad de Licencias y Comercialización para incrementar las acciones orientadas al fomento de la formalización comercial en los principales sectores económicos de la provincia.

En el siguiente organigrama, (ver Figura 44), se muestran los cambios de áreas propuestos y se identifican aquellas áreas que necesitan ser revisadas en cuanto a sus perfiles, funciones y metas específicas; todo ello con el objetivo de fortalecer la gestión de la municipalidad, alineado siempre a la estrategia, ética, valores y transparencia, priorizando el bienestar de la población.

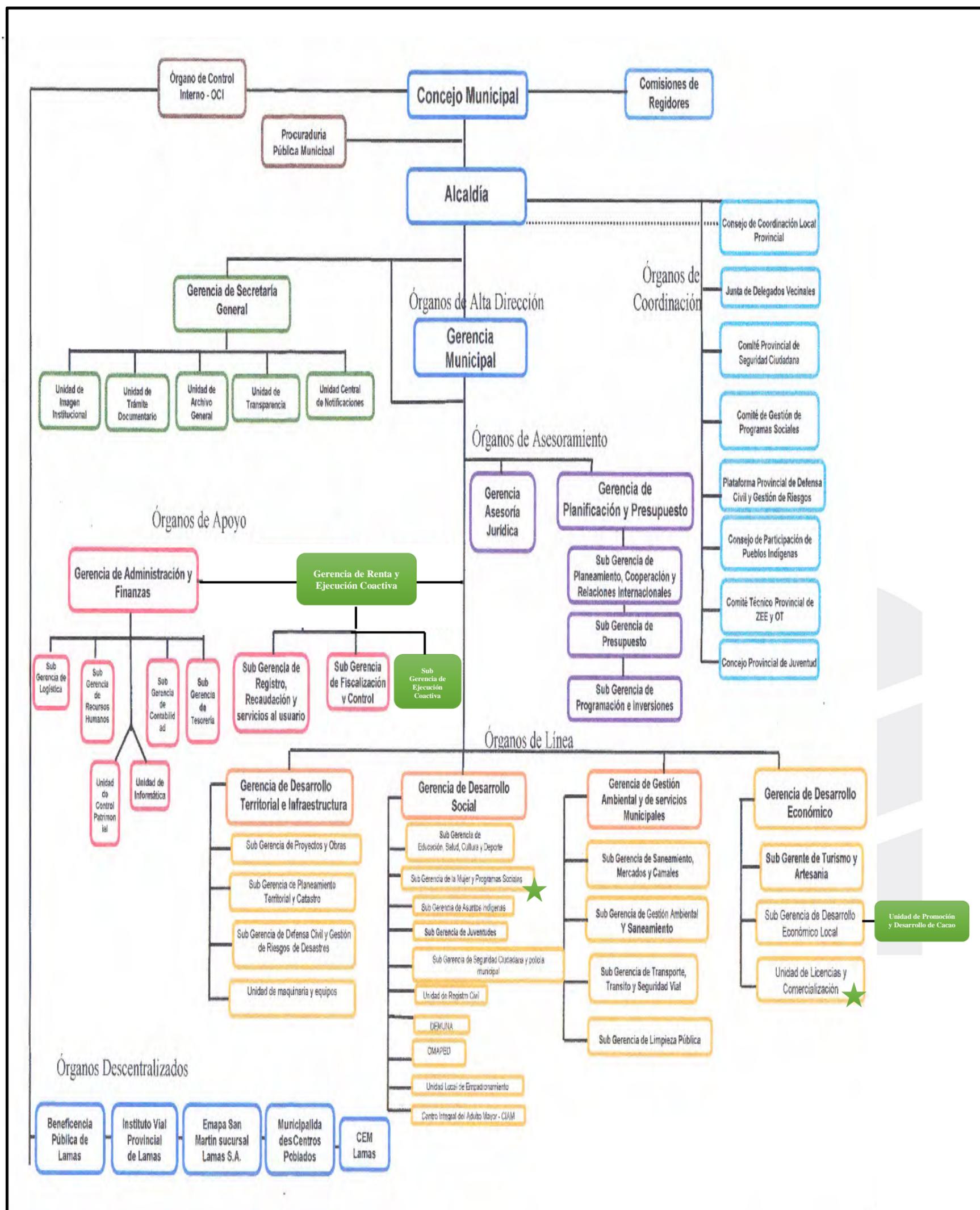


Figura 44. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Lamas propuesto. Adaptado de Manual de Organización y Funciones, por Municipalidad Provincial de Lamas, 2016 (<http://www.municipalidadlamas.gob.pe/documentos/instrumentos/MPL0001101121216113546.pdf>).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La provincia de Lamas tiene como parte de sus competencias comparativas a su biodiversidad, y es que con el aprovechamiento de ella, sus pobladores se han desarrollado a lo largo de varias generaciones permitiendo dejar un legado histórico que hasta la fecha se mantiene en algunas comunidades campesinas de la provincia. Por tal motivo, todo plan estratégico para el desarrollo de la misma tiene que estar enmarcado en unas fuertes políticas que salvaguarden lo medioambiental, lo ecológico y la responsabilidad social. Siguiendo esta línea se han definido objetivos de largo plazo (OLP) que no vayan en contra de dichas políticas. Es lógico pensar que la primera opción de crecimiento para una provincia como Lamas, cuya actual principal actividad económica es la agricultura, sería el desarrollo de su está a través de la ampliación de su frontera agrícola de forma irresponsable, opción va en detrimento directo de una de sus ventajas comparativas, la biodiversidad; se entiende que para cumplir con ella habría que recurrir a la deforestación y consecuente afectación de todo el ecosistema (incluido personas) que se desarrollan en equilibrio natural. Si bien algunos de los objetivos y estrategias planteadas son la ampliación de la frontera agrícola, se toma esta opción considerando la alta tasa de deforestación indiscriminada que aqueja a toda la región, con el fin de recuperar este territorio e implementar agricultura sostenible, a través de opciones como la concesión de estas áreas a empresas privadas social y medioambientalmente responsables.

Por otro lado, las estrategias que se están trazando para el desarrollo de la provincia están orientadas a la mejora del rendimiento de las principales actividades y al aprovechamiento de las ventajas comparativas desde la perspectiva de la experiencia vivencial en medio de una riqueza paisajística natural, todo ello en convivencia con la flora y fauna diversa con las que cuenta Lamas. La intervención de agentes externos (tecnológicos, materiales o humanos) para la mejora de rendimientos, por ejemplo, en la agricultura, se

realizará de manera responsable y cuidando parámetros que permitan el monitoreo de su impacto en el medio ambiente. Del mismo modo, dado el gran cambio climático y las consecuencias que se viven a nivel global, también se están incluyendo estrategias para estar preparados y hacer frente a esta nueva realidad. Se están planteando estrategias que van desde la participación de la comunidad en actividades cotidianas de manejo de sus propios desechos hasta la implementación de planes de contingencia para los casos de desastres naturales. Adicionalmente, también se está considerando estrategias de adaptación a esta nueva realidad medioambiental, y es en este sentido se buscará actuar mediante la incursión en alternativas de energías renovables. De esta manera se busca garantizar el compromiso de todos los actores involucrados, evitar los conflictos sociales y lograr un desarrollo respetando identidades culturales. Todo ello tiene como finalidad generar bienestar y mejor calidad de vida para las comunidades que en algunas circunstancias no participan del proceso, ni se benefician de ella.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La implementación de la nueva estructura organizacional requiere definir el recurso humano que será necesario en cada una de las áreas donde se ubican los cambios estratégicos. Se especifican los cargos más importantes y las competencias que deberán poseer para garantizar el correcto funcionamiento del área. También se detalla, a modo general, el personal sobre el que ejercerá su liderazgo y la motivación que necesitará para fomentar el cambio planteado. Se toma en consideración que la provincia de Lamas está compuesta por una población con costumbres arraigadas, por lo que se necesitará un liderazgo que fomente confianza en los cambios planteados. La implementación de las áreas y modificaciones en la estructura deberán ser establecidas gradualmente, de acuerdo a la ubicación y al presupuesto de las localidades.

Las estrategias proponen otorgar facilidades con la finalidad de atraer la inversión privada en las industrias de manufactura del cacao y empresas relacionadas al turismo. Una de las acciones para lograr esta meta será crear dentro de la Gerencia de Desarrollo Económico la Unidad de Promoción y Desarrollo de Cacao para agilizar y establecer políticas que respalden las mejoras en la eficiencia de atención de los procesos involucrados en la cadena productiva del cacao. Adicional a este cambio estructural, se plantea redefinir las funciones de la Unidad de Licencias y Comercialización con el que se espera conseguir un impulso a la tasa de formalización, por medio de un trabajo proactivo del personal de esta unidad, motivando al sector comercial informal a dejar esa condición ilegal y convertirse en contribuyente de la provincia. Ninguna de las acciones propuestas se podría llevar a cabo sin el financiamiento suficiente por parte de gobierno local, por lo que se hace necesario que la recaudación de los tributos se ejecute completamente; para este fin se plantea fusionar la Gerencia de Renta y la Gerencia de Ejecución Coactiva y así crear la nueva Gerencia de Renta y Ejecución Coactiva y adicionar la Subgerencia de Ejecución Coactiva, que dependa de la misma, para lograr integrar las funciones de emisión de comprobantes de deuda y su correspondiente cobranza, que en la actualidad se realizan de manera no coordinada entre las dos gerencias, y lograr la reducción de la tasa de morosidad.

El principal interés de la provincia es su gente y el desarrollo de la misma, de manera sostenible; para esto, uno de los focos de atención debe ser la niñez en edad temprana, ya que serán el futuro de la provincia, por lo tanto se propone redefinir el perfil profesional del Subgerente de la Mujer y Programas Sociales, buscando en la dirección de esta, un profesional en materia de salud y nutrición, que oriente las políticas de esta subgerencia, hacia el cuidado permanente de esta población vulnerable.

Continuando con el desarrollo de los pobladores y sus competencias, este plan estratégico incorpora dentro de sus objetivos a corto plazo una serie de planes de capacitación

desde la educación básica primaria hasta la educación superior no universitaria, brindando alternativas de formación técnica local dirigida a las principales actividades económicas de la provincia.

Cabe mencionar que no debe descuidarse la opinión pública sobre los cambios propuestos y para esto deben realizarse acciones que faciliten la implementación de estos sin causar mayor traumatismo entre los pobladores.

7.7. Gestión del Cambio

Para ejecutar el plan estratégico, se debe obtener la aceptación e involucramiento del Gobierno Regional de San Martín; este es un actor clave para la gestión del cambio, debido a que inicialmente es quien tiene el poder de decisión sobre gran parte de los recursos que soportarían la viabilidad de los proyectos. Del mismo modo, al ser el intermediario entre el Gobierno Central y la Municipalidad, facilitaría la obtención de alianzas con los distintos organismos del Gobierno Central que es clave para el éxito del plan.

Por otro lado, se debe conformar un comité de miembros expertos en los campos relacionados como producción, manufactura, exportación, turismo, administración, calidad, mercados internacionales, marketing y negociación e identificar a los principales líderes que existen en los diferentes sectores de la población, principalmente a aquellos sectores que son impactados directa o indirectamente por los cambios propuestos. Entre los sectores identificados se debe tener en cuenta a los siguientes: (a) Directivos de la empresa de manufactura y exportadores como la Cooperativa Oro Verde, (b) líderes de los grupos indígenas, (b) alcaldes de los distritos, (c) líderes de las rondas campesinas, y (d) alguna personalidad con alta influencia en la población. Esto con el fin de divulgar formalmente el plan y lograr la aceptación por parte de ellos, y a través de los mismos el del resto de la población.

Los cambios planteados también involucran programas de innovación y desarrollo, para los cuales será necesario fomentar la educación y el uso de estas nuevas tecnologías que se volverán parte de su día a día. En tal sentido, las capacitaciones multinivel serán instrumentos claves para lograr su aceptación y maximizar su aprovechamiento.

Otro de los objetivos planteados en este plan, involucran la inversión y presencia de entidades privadas foráneas en la provincia, por lo que es necesario tener un adecuado manejo de la difusión de los convenios que se realicen, dando visibilidad y participación a la población de los beneficios esperados de estas para el desarrollo de toda la provincia, y así evitar posibles conflictos sociales que se puedan presentar.

7.8. Conclusiones

Las estrategias planteadas para la provincia de Lamas serán viables a través de los objetivos de largo plazo (OLP), y a su vez los objetivos de corto plazo (OCP) definidos lograrán el cumplimiento de las OLP, al mismo tiempo que permitirán hacer un acompañamiento del avance del plan integral marcando hitos intermedios que irán generando confianza a todos los involucrados en el proceso. Los OCP definidos para la provincia tienen perspectivas de cliente, proceso y aprendizaje, pero se debe destacar que la mayoría de ellos son orientados a procesos, esto corrobora el análisis inicial de que la provincia cuenta con recursos para afianzar su aprovechamiento a través del desarrollo y tecnificación de la cadena productiva; es decir, hay que actuar sobre los procesos. Finalmente, la implementación estratégica se ha completado con el mapeo de los recursos necesarios para cada OCP, la definición de las "reglas de juego" a través de las políticas que regirán el proceso, la propuesta de principales cambios en la estructura organizacional para tener un órgano gubernamental más funcional para el cumplimiento de los objetivos, y por supuesto una eficiente gestión del cambio para manejar los escenarios adversos que puedan presentarse durante el proceso de implementación.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico en su fase final, incluye la evaluación y control, proceso que es permanente e iterativo sobre las estrategias, objetivos, políticas y estructura organizacional (D'Alessio, 2015). Para la Provincia de Lamas este proceso se hace de vital importancia debido a la dinámica que impondrán los actores internos y externos. Dichos actores pueden ser el gobierno local, gobierno central, población, empresas privadas y el mercado mundial, involucrados en la ejecución de las estrategias planteadas a fin de lograr la visión.

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard o Tablero de Control Integrado permite traducir la estrategia de la provincia en un conjunto de indicadores que facilitará el seguimiento del cumplimiento de la meta de cada una de las estrategias establecidas. Dichas métricas contribuirán a convertir las estrategias en acción permitiendo su permanente redefinición en caso de ser necesaria, debido a que el entorno de la provincia es cambiante. Esta herramienta equilibra los indicadores en la gestión de la estrategia debido a las cuatro perspectivas que maneja, a saber: (a) Clientes, (b) Procesos, (c) Aprendizaje y (f) Finanzas, que para este caso esta última perspectiva no aplica.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es la que requiere un mayor énfasis, sobre todo si se desea obtener resultados constantes a largo plazo. Las estrategias planteadas para la Provincia de Lamas se dirigen hacia la capacitación y formación de la comunidad en general, puesto que solo de esta manera, se garantizará que los resultados obtenidos sean sostenibles en el tiempo y contribuya a sentar bases para generar futuras estrategias de desarrollo acorde a la constante evolución del mercado internacional. Dentro del Tablero de Control Balanceado para la provincia de Lamas se han identificado siete objetivos de corto plazo.

8.1.2. Procesos

Los procesos claves para la Provincia de Lamas, se desarrollan en torno a las actividades económicas de agricultura y turismo. Es por tal motivo que las estrategias en esta perspectiva se basan en el desarrollo y el mejoramiento de la cadena productiva del cultivo del cacao y el afianzamiento del turismo rural comunitario. Dentro del Tablero de Control Balanceado para la provincia de Lamas se han identificado 32 objetivos de corto plazo.

8.1.3. Clientes

Para la Provincia de Lamas los clientes son sus habitantes, por lo tanto, los objetivos de corto plazo orientados a esta perspectiva se enfocan principalmente en conseguir el desarrollo de su calidad de vida y sus capacidades, lo que permitirá contar con un mejor recurso humano para la ejecución de las actividades que contempla cada estrategia planteada. Dentro del Tablero de Control Balanceado para la provincia de Lamas se han identificado siete objetivos de corto plazo.

8.1.4. Financiera

Por tratarse de una organización sin fines de lucro, no se incluye en la evaluación la perspectiva financiera. La omisión de la perspectiva financiera se debe a que la Provincia de Lamas no está apuntando a resultados financiero sino más bien a resultados de carácter social, cultural y político. Si bien existe métrica financiera, estos serán vistos más como resultados que como una perspectiva.

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

En la Figura 45 se presenta un resumen del tablero de control integrado según la perspectiva a la que corresponda cada OCP, y se detalla en la Tabla 52 y 53, donde se pueden observar el planteamiento de la medición de los objetivos de corto plazo. Asimismo, se incluye la meta esperada de cada uno y el año en el que se realizará la primera medición.

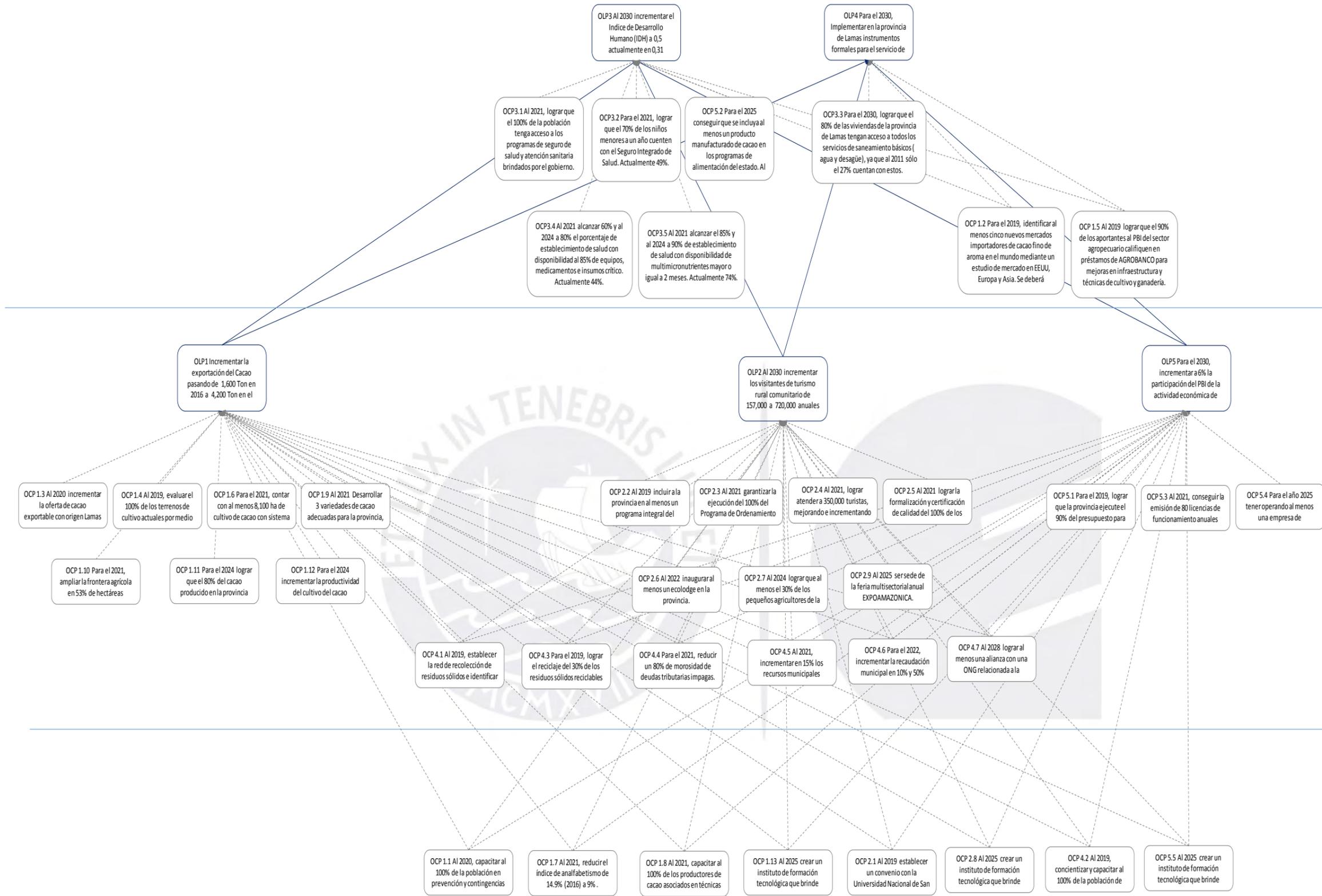


Figura 45. Mapa Estratégico

Tabla 52

Tablero de Control Integrado (Perspectiva del Proceso)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición	Unidad de medida
	Perspectiva del Proceso				
OCP 1.3	Al 2020 incrementar la oferta de cacao exportable con origen Lamas en un 33% de Toneladas por medio de la creación de una cooperativa adicional de productores de cacao.	Porcentaje de incremento de toneladas de cacao exportado	33	2020	Porcentaje
OCP 1.4	Al 2019, evaluar el 100% de los terrenos de cultivo actuales por medio de una Evaluación de Aptitud de Tierras (EAT) para determinar su grado de gestión.	Porcentaje de terrenos evaluados	100	2019	Porcentaje
OCP 1.6	Para el 2021, contar con al menos 8,100 ha de cultivo de cacao con sistema de riego mediante la infraestructura adecuada, aprovechando los recursos hídricos del río Mayo, actualmente no existe ninguna.	Número de hectáreas con sistema de riego	≥ 8,100	2021	Hectáreas
OCP 1.9	Al 2021 Desarrollar 3 variedades de cacao adecuadas para la provincia, centralizando las muestras de las diferentes variedades de cacao de alto rendimiento de los países referentes en el Banco de Germoplasmas del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).	Número de variedades de semillas desarrolladas.	3	2021	Unidades
OCP 1.10	Para el 2021, ampliar la frontera agrícola en 53% de hectáreas adicionales (actualmente 5 275 Ha) con la siembra de cacao fino de aroma con variedades de alta productividad (2.5 Ton/Ha); ampliar 8% al 2025 y 4% adicionales al 2030.	Porcentaje de hectáreas ampliadas.	53 8 4	2021 2025 2030	Porcentaje
OCP 1.11	Para el 2024 lograr que el 80% del cacao producido en la provincia sea cacao fino de aroma. Actualmente 60%.	Porcentaje de cacao fino de aroma producido.	80	2024	Porcentaje
OCP 1.12	Para el 2024 incrementar la productividad del cultivo del cacao pasando de 958 Kg/Ha a 2 500 Kg/Ha por medio de la siembra de nuevas variedades de alta productividad	Productividad de cacao (Kg/Ha).	2 500	2024	Kg/ Ha
OCP 2.2	Al 2019 incluir a la provincia en al menos un programa integral del gobierno central para el desarrollo y promoción que impulse el turismo.	Número programas integrales de turismo que incluyan a la provincia.	≥1	2019	Unidades
OCP 2.3	Al 2021 garantizar la ejecución del 100% del Programa de Ordenamiento del Espacio Turístico del Destino Lamas vigente, contemplado en el Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Destino Lamas (PMDTDL) revisado y actualizado al 2019.	Porcentaje de ejecución del Programa.	100	2021	Porcentaje
OCP 2.4	Al 2021, lograr atender a 350,000 turistas, mejorando e incrementando la infraestructura (entretenimiento, alimentación, hospedaje y accesos a zonas turísticas) y diversificando la oferta turística.	Número de turistas atendidos.	350 000	2021	Unidades
OCP 2.5	Al 2021 lograr la formalización y certificación de calidad del 100% de los establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos, actualmente 90%.	Porcentaje de establecimientos formalizados y certificados.	100	2021	Porcentaje
OCP 2.6	Al 2022 inaugurar al menos un ecolodge en la provincia.	Ecolodge inaugurados.	≥1	2022	Unidades
OCP 2.7	Al 2024 lograr que al menos el 30% de los pequeños agricultores de la provincia cuenten con energía eléctrica fotovoltaica a través de recursos renovables, mediante el apoyo de una ONG relacionada al tema	Porcentaje de pequeños agricultores con energía eléctrica fotovoltaica	30	2024	Porcentaje
OCP 2.9	Al 2025 ser sede de la feria multisectorial anual EXPOAMAZONICA.	Número de ferias EXPOAMAZONICA realizadas en la provincia.	1	2025	Unidades
OCP 4.1	Al 2019, establecer la red de recolección de residuos sólidos e identificar los puntos de disposición de éstos, a través de un Plan de Desarrollo Urbano para la provincia y sus distritos.	Número de distritos con red de recolección de residuos sólidos y puntos de disposición de éstos.	11	2019	Unidades
OCP 4.3	Para el 2019, lograr el reciclaje del 30% de los residuos sólidos reciclables generados en los distritos y 50% para el 2021.	Porcentaje de residuos sólidos reciclados.	30 50	2019 2021	Porcentaje
OCP 4.4	Para el 2021, reducir un 80% de morosidad de deudas tributarias impagas.	Porcentaje de reducción de morosidad.	80	2021	Porcentaje
OCP 4.5	Al 2021, incrementar en 15% los recursos municipales recaudados directamente a través de la implementación de nuevos servicios.	Porcentaje de incremento de recursos recaudados por nuevos servicios.	15	2021	Porcentaje
OCP 4.6	Para el 2022, incrementar la recaudación municipal en 10% y 50% para el 2025 por medio de la formalización.	Porcentaje de incremento de recursos recaudados por la formalización.	10 50	2022 2025	Porcentaje
OCP 4.7	Al 2028 lograr al menos una alianza con una ONG relacionada a la generación de energía eléctrica y uso en cocinas a través de recursos renovables (biomasa).	Alianzas formadas con ONG relacionadas a generación de energía eléctrica por biomasa.	≥1	2028	Unidades
OCP 5.1	Para el 2019, lograr que la provincia ejecute el 90% del presupuesto para inversión pública y el 95% al 2021. Al 2016 fue 86%.	Porcentaje del presupuesto público ejecutado.	80 90	2019 2021	Porcentaje
OCP 5.3	Al 2021, conseguir la emisión de 80 licencias de funcionamiento anuales para reducir las tasas de informalidad, siendo actualmente 60. Al 2025 llegar a 120 licencias emitidas.	Número de licencias emitidas anuales.	80 120	2021 2025	Unidades
OCP 5.4	Para el año 2025 tener operando al menos una empresa de manufactura de cacao y derivados en Lamas. AL 2021 hacer contactos formales con al menos 5 empresas interesada y al 2023 firmar contrato con al menos una de ellas.	Número de empresas de manufactura operando en Lamas.	≥1	2025	Unidades

Tabla 53

Tablero de Control Integrado (Perspectiva del Cliente y Aprendizaje Interno)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Meta	Año de medición	Unidad de medida
Perspectiva del Cliente					
OCP 1.2	Para el 2019, identificar al menos cinco nuevos mercados importadores de cacao fino de aroma en el mundo mediante un estudio de mercado en EEUU, Europa y Asia. Se deberá actualizar cada 3 años.	Número de mercados identificados	≥5	2019	Unidades
OCP 1.5	Al 2019 lograr que el 90% de los aportantes al PBI del sector agropecuario califiquen en préstamos de AGROBANCO para mejoras en infraestructura y técnicas de cultivo y ganadería.	Porcentaje de aportantes que califican para préstamos.	90	2019	Porcentaje
OCP3.1	Al 2021, lograr que el 100% de la población tenga acceso a los programas de seguro de salud y atención sanitaria brindados por el gobierno.	Porcentaje de la población con acceso a los programas de salud y atención sanitaria.	100	2021	Porcentaje
OCP3.2	Para el 2021, lograr que el 70% de los niños menores a un año cuenten con el Seguro Integrado de Salud. Actualmente 49%.	Porcentaje de niños menores a un año con SIS.	70	2021	Porcentaje
OCP3.3	Para el 2030, lograr que el 80% de las viviendas de la provincia de Lamas tengan acceso a todos los servicios de saneamiento básicos (agua y desagüe), ya que al 2011 sólo el 27% cuentan con estos.	Porcentaje de viviendas con acceso a todos los servicios básicos.	80	2030	Porcentaje
OCP3.4	Al 2021 alcanzar 60% y al 2024 a 80% el porcentaje de establecimiento de salud con disponibilidad al 85% de equipos, medicamentos e insumos crítico. Actualmente 44%.	Porcentaje de establecimientos de salud con 85% de equipos.	60 80	2021 2024	Porcentaje
OCP3.5	Al 2021 alcanzar el 85% y al 2024 a 90% de establecimiento de salud con disponibilidad de multimicronutrientes mayor o igual a 2 meses. Actualmente 74%.	Porcentaje de establecimientos de salud con multimicronutrientes.	85 90	2021 2024	Porcentaje
OCP 5.2	Para el 2025 conseguir que se incluya al menos un producto manufacturado de cacao en los programas de alimentación del estado. Al 2027 lograr alimentar al 30% de los niños inscritos en el programa y al 2030 el 50%.	Número de productos manufacturados de cacao incluidos en programas.	≥1	2025	Unidades
Perspectiva de Aprendizaje					
OCP 1.1	Al 2020, capacitar al 100% de la población en prevención y contingencias frente a desastres naturales a través del Plan de Operaciones de Emergencia de la Provincia de Lamas, revisado y actualizado al 2019.	Porcentaje de población capacitada	100	2020	Porcentaje
OCP 1.7	Al 2021, reducir el índice de analfabetismo de 14.9% (2014) a 9%	Índice de analfabetismo.	9	2021	Porcentaje
OCP 1.8	Al 2021, capacitar al 100% de los productores de cacao asociados en técnicas agrícolas y manejo de las nuevas variedades de semillas de alto rendimiento.	Porcentaje de productores de cacao capacitados.	100	2021	Porcentaje
OCP 1.13	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en ciencias agrarias.	Número de Institutos de formación con programas de ciencias agrarias.	1	2025	Unidades
OCP 2.1	Al 2019 establecer un convenio con la Universidad Nacional de San Martín para la implementación de capacitaciones en turismo en la provincia teniendo como uno de sus enfoques principales la sostenibilidad de esta actividad.	Número de convenios establecidos.	1	2019	Unidades
OCP 2.8	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en administración y turismo.	Número de Institutos de formación con programas de administración y turismo.	1	2025	Unidades
OCP 4.2	Al 2019, concientizar y capacitar al 100% de la población de Lamas sobre el manejo adecuado de residuos sólidos de acuerdo a la regulación vigente y los parámetros de la OEFA.	Porcentaje de la población concientizada y capacitada.	100	2019	Porcentaje
OCP 5.5	Al 2025 crear un instituto de formación tecnológica que brinde programas en operaciones y manufactura	Número de Institutos de formación con programas de operaciones y manufactura.	1	2025	Unidades

8.3. Conclusiones

Mediante el Tablero de Control Balanceado se cierran las brechas entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, a través de la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica de su cumplimiento. Esta herramienta permitirá a la provincia la realización de retroalimentaciones para tomar acciones correctivas y sobre todo preventivas que anticipen la desviación de los indicadores y garanticen el logro de los objetivos. El tablero le permite a la provincia de Lamas comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Lamas

En la presente sección se realiza un análisis de la competitividad en la Provincia de Lamas. El análisis estará enfocado a los siguientes pilares: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura y (e) empresas (CENTRUM Católica, 2016). Para el análisis de la provincia se adaptará el uso de estos índices basado en esta metodología.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Lamas

La competitividad de la provincia se mide como la mayor capacidad de su economía para generar mayores ingresos para sus habitantes, aumentando sus niveles de productividad, creando y manteniendo un entorno favorable para el desarrollo de sus empresas y así lograr la prosperidad sostenible para ellos. A continuación, se describe cada uno de los factores:

Economía. Este pilar mide el tamaño de la economía de la provincia, su capacidad para conseguir un crecimiento sostenido, su nivel de integración con la región, el país y el mundo a través de sus exportaciones y diversificación de su oferta, así como su capacidad de generación de empleo (CENTRUM Católica, 2016). De acuerdo a la proyección del INEI, el PEA de Lamas al 2015, considerando a personas de 14 años de edad a más es de 33,585 personas (INEI, 2007b y 2007c). El VAB calculado para el año 2015, es 604,973 miles de soles, siendo la agricultura, ganadería, caza y silvicultura la principal actividad económica con el 76,4% de su economía; le siguen las actividades de comercio y construcción con un 5,27% y 2,31% respectivamente.

La participación de la actividad de manufactura en su economía es tan solo el 1,57%, representando una gran oportunidad para generar valor agregado a la materia prima de la que hoy tanto se depende. Uno de los principales productos agrícolas cosechados en la provincia es el cacao fino de aroma, que representa el 60% del total de cacao cultivado. De este total, el 33% es exportado principalmente a mercados estadounidenses y europeos.

Gobierno. Este pilar permite medir los recursos con los que dispone la provincia, su nivel de autonomía fiscal, la calidad de su gasto y su sistema de seguridad y justicia (CENTRUM Católica, 2016). El presupuesto de la provincia asciende a 24'800,000 soles, que representan el 2,8% del presupuesto regional, de los cuales hasta el tercer trimestre del presente año solo se han ejecutado el 43%, monto inferior al ejecutado hasta el mismo periodo del año anterior, que fue de 71,3%, terminando el año 2016 con una ejecución del 86% del presupuesto anual, que dejó un saldo del presupuesto asignado sin ejecutar y se evidencia la necesidad de un control más estricto sobre la gestión de este. Este presupuesto está compuesto por recursos ordinarios asignados por el Gobierno Central, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias y recursos determinados.

Personas. Este pilar mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (CENTRUM Católica, 2016). En cuanto a la educación, la mayoría de la población (62%) cuenta con niveles de educación primaria, seguido por un 23% que cuenta con un nivel secundario, 9% que no cuenta con algún nivel educativo y el resto de la población es distribuida en un ratio de 1% dentro de los niveles de educación inicial y niveles superiores (superior no universitaria y superior universitaria). Adicionalmente, la tasa de analfabetismo de Lamas es de 14.9%. La provincia cuenta con 537 instituciones educativas, principalmente enfocadas a la educación inicial jardín y primaria (78%) lo que refleja el nivel educativo de la mayoría de los habitantes de la provincia mencionado anteriormente.

Por otro lado, en cuanto a salud, la provincia tiene una tasa de desnutrición crónica infantil del 7,2%, similar a la identificada en la región San Martín, el 49% de los niños menores a 1 año cuentan con seguro integrado de salud. Actualmente sólo el 44% de los establecimientos de salud cuenta con disponibilidad al 85% de equipos, medicamentos e

insumos críticos, que le permiten una capacidad de respuesta adecuada a los problemas de salud.

Infraestructura. Permite medir la capacidad de la provincia con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y su red de comunicaciones (CENTRUM Católica, 2016). El principal acceso a la provincia de Lamas es por la carretera Fernando Belaunde Terry, que junto a las vías internas interdistritales e intercomunidades de la provincia forman su red vial; estas carreteras se encuentran en un 8% a nivel de asfaltado que corresponde a la red vial distrital, un 37% afirmado, 29% si afirmar y 26% trochas, lo que evidencia una necesidad de mejoramiento y mantenimiento constante de estas para lograr la interconectividad de manera adecuada y eficiente, sobretodo de los distritos hacia sus anexos y comunidades, que a su vez contribuirá al desarrollo de las actividades económicas de la provincia. Gracias a la cercanía a la carretera Fernando Belaunde Terry y a la ciudad de Tarapoto, la provincia tiene un rápido acceso al corredor logístico nacional, lo que es una ventaja, ya que le permite tener una buena conectividad con otros mercados nacionales.

Por otro lado, en cuanto al turismo, la infraestructura local de la capital de la provincia cuenta con uno de sus mayores atractivos turísticos, el “Castillo de Lamas”, además del mirador turístico de La Cruz, el museo etnológico Los Chancas, la comunidad nativa quechua el Wayku y finalmente el Centro Artesanal Waska Warmi Wasi o Casa de la Mujer Trabajadora. Con respecto a la cantidad hospedajes y alojamiento, la provincia tiene una oferta limitada para satisfacer la cantidad de turistas que arriban a visitarla (157,000 al año) y por lo tanto estos solo realizan planes de un día en el que solo visitan las principales atracciones. Gracias a su ubicación geográfica, la provincias cuenta con 8 cataratas y cascadas, lo que la hace poseedora de gran riqueza de flora y fauna.

Con respecto a la infraestructura de servicios básicos de saneamiento al año 2013, la provincia cuenta con una deficiente cobertura llegando sólo al 27% de hogares; en cuanto al acceso a energía eléctrica, se tiene que el 67% de la población cuenta con este servicio. En cuanto a servicios de telecomunicaciones, sólo el 6% de hogares cuenta con acceso a teléfono fijo y el 2% a servicio de internet (MIDIS, 2017d).

Empresas. Este pilar mide la productividad de la provincia, las capacidades y los indicadores de gestión, a través de la opinión de los empresarios líderes de cada provincia (CENTRUM Católica, 2016). Existen seis empresas que se dedican a la agroexportación de los principales productos de la Provincia de Lamas. En la sección de evaluación interna se revisó la principal empresa de cacao en Lamas, la Cooperativa Oro Verde; quien ha tenido un desempeño innovador y responsable. El desempeño de la empresa ha crecido progresivamente en los últimos años obteniendo experiencia en los procesos tecnológicos que ha permitido contribuir en un gran porcentaje a la exportación nacional de cacao. Sin embargo, se debe revisar y analizar programas de apoyo para hacer mejoras con respecto al rendimiento de las producciones (Chumacero, 2016). Desde el punto de vista de producción, el problema es el bajo nivel de control agronómico (abonamiento, control de plagas y enfermedades, manejo de podas) y adicionalmente se evidencia una falta de conocimiento de las técnicas post-cosecha (Soluciones Prácticas, 2016). En cuanto a la informalidad, la provincia posee un elevado ratio en este aspecto, siendo el 90% de los establecimientos comerciales informales.

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

Según Porter (2008), adoptar una estrategia mundial y del país tiene problemas particulares, siendo la principal y primera el pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva. En términos sencillos, una ventaja comparativa no genera más valor del que por sí mismo posee, mientras que una ventaja competitiva cuenta con un valor agregado

y permite el crecimiento de una organización (D'Alessio, 2015).

La provincia de Lamas cuenta con los siguientes factores que le dan ventajas comparativas:

- Una ubicación cercana a la Línea del Ecuador, que le brinda un clima tropical (23°C), y lluvias entre los meses octubre y mayo, convirtiéndola en una tierra fértil y apta para una gran variedad de cultivos, entre ellos el Cacao, que se produce principalmente en regiones 15ª al norte o al sur de esta latitud.
- Cuenta con una de las mejores variedades de cacao del mundo, el cacao fino de aroma, que constituye el 60% de su producción actual y presenta un gran potencial en el mercado mundial.
- Sus ocho cataratas y cascadas que además de ser una fuente y ambiente de biodiversidad, son uno de los mayores atractivos turísticos de la provincia.
- Cuenta con la Reserva Natural Cordillera Escalera, que le da una gran biodiversidad de flora y fauna.
- Una gran fuente de recursos hídricos, como el río Mayo y sus afluentes.
- Un fuerte Patrimonio cultural en sus comunidades nativas, que preservan hasta hoy sus costumbres, vestimentas e idioma.

Sin embargo, para lograr ventajas competitivas, es necesario que la provincia lidere todas las acciones necesarias para aprovechar estas ventajas comparativas y agregarles valor para transformarlas en estas.

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

La producción de cacao y el turismo son las fortalezas de la provincia de Lamas. Para el caso del cacao, ya existe un clúster formalizado y organizado que ha constituido los canales necesarios para lograr mantener un flujo de exportaciones continuo. El turismo en la provincia se encuentra aún en etapas incipientes, considerando desorganizada la colaboración

entre empresas de esta industria; por esto, no se puede identificar un clúster en este sector sino detallar la potencialidad de esta industria.

El clúster del cacao. En el Perú, el cacao es esencialmente un producto de exportación presentado en tres variedades: en primer lugar el cacao trinitario, cosechado principalmente en Junín; en segundo lugar el cacao forastero amazónico, en Cusco y Ayacucho; y finalmente el cacao criollo, particularmente en la zona norte de San Martín, Amazonas y Cajamarca. Respecto a este producto, se pueden identificar tres clústeres productivos: en primer lugar se tiene la Zona Norte, con más del 85% de la producción nacional compuesto por la región San Martín, Amazonas y Cajamarca; en segundo lugar se tienen la Zona Centro, compuesto principalmente por las regiones de Huánuco y Junín; y finalmente la Zona Sur, con las regiones de Cusco y Ayacucho (Banco Mundial, 2016b).

Si bien los clústeres existentes exportan el cacao peruano logrando hacerlo conocido en los círculos de productores de chocolate a nivel mundial, no se llega a satisfacer la demanda externa por este producto. La causa de esta baja producción se encuentra principalmente en el área cosechada y el rendimiento de producción asociado. El Perú representa el 2% de la producción de cacao en grano del mundo, ubicándonos en el octavo lugar en dicha escala; a pesar de esto, nuestro rendimiento sólo ha logrado aumentar de 607 a 729 Kg. / Ha. en el periodo 2000 a 2013, a diferencia de países como Guatemala, Tailandia, y Santa Lucía que han logrado triplicar en promedio su producción por área cosechada (Dirección Regional de Agricultura de San Martín [DRASAM], 2017).

En esta industria se ha formado el gremio nacional de productores de cacao, reuniendo a más de 30,000 pequeños productores organizados en 25 asociaciones y cooperativas (Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPCACAO], 2017). Esto influye positivamente en su poder de negociación como proveedores, dominio que se diluye

fácilmente frente a las industrias de producción de chocolate internacional que constituyen el papel de consumidores.

El clúster del turismo. La gran mayoría del turismo en la provincia de Lamas tiene acceso a través de la ciudad de Tarapoto, donde se encuentra el Aeropuerto Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes. Las atracciones turísticas de la provincia se encuentran a una distancia aproximada entre 20 y 30 km desde el aeropuerto, tiempo que puede realizarse en un plazo de 30 minutos y una hora. En la ciudad existen empresas de transporte y turismo que ofrecen servicios de movilidad y visitas guiadas a través de los atractivos turísticos de la zona. Estos servicios se pueden considerar como deficientes ya que no cuentan con un estándar que garantice la seguridad y la calidad de sus funciones.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster de la Zona del Norte comparte la infraestructura vial hacia el Puerto de Paita para la exportación de cacao, donde las vías se encuentran al 100% asfaltada desde los centros de acopios hacia la planta de procesamiento; desde la planta de procesamiento hacia el Puerto de Paita se encuentra al en un 93% de condiciones regulares. La principal oportunidad de mejora se encuentra en las vías que se encuentran dentro de la Región San Martín; en donde, el 53% se encuentra en condiciones regulares y un 47% en malas condiciones. Los productores transportan el cacao producido en camioneta pequeña o a lomo de bestia para trasladarlos hacia los centros de acopio (Banco Mundial, 2016b).

La gestión de mejoramiento de vías debe ser manejada por el Gobierno Regional de San Martín. Los productores en conjunto deben identificar mecanismos que les permita facilitar el transporte de sus productos a los centros de acopio, con el fin de aumentar sus márgenes de ganancias. Los productores deben ser capacitados en asociatividad, Gestión Organizacional, liderazgo y emprendimiento; por otro lado, se debe promover la gestión de ventas grupales y acceso a beneficios financieros. (Soluciones Prácticas, 2016).

Siendo que existe una demanda mundial alta de cacao orgánico se considera importante implementar tecnologías en las parcelas y apoyo técnico por expertos en el campo, así como la capacitación a los productores (Soluciones Prácticas, 2016); las capacitaciones estarían dirigidos a grupos productores de la región con el fin de tener productos homogéneos con similares condiciones de calidad. Lamas puede establecer sinergias con otras provincias de la Región San Martín para potenciar el turismo en la región. La diversificación turística consiste en crear distintas opciones turísticas que pueden ser ofrecidas a los turistas; rutas que se adapten a los distintos perfiles, por ejemplo, turismo rural, turismo comunitario, turismo ecológico, etc. La infraestructura vial es también una oportunidad de mejora para este sector, así como, la infraestructura turística es baja en alguna provincia categorizada como alta en el sector turismo.

Principales participantes del sector turismo de la Región de San Martín deberán recibir capacitaciones en Gestión Turística por expertos en el sector, en dichas capacitaciones también será importante interiorizar y concientizar a los participantes en que el turismo debe extenderse en toda la región a fin de tener mayor oferta por parte de los turistas. Las Municipalidades de las Provincias deben trabajar en conjunto con el Gobierno Regional San Martín y expertos en el sector en normas de Buenas Prácticas de Gestión de Turismo, que serían provistos a las empresas que se dedican al sector para su entendimiento e implementación. Luego de un periodo de implementación, la Municipalidades Provinciales deberán realizar las certificaciones en base a las normas establecidas.

9.5. Conclusiones

El análisis de la competitividad de la provincia permitió identificar que la actual posición competitiva de Lamas no permite hablar de una provincia que esté bien posicionada para ingresar a competir en mercado interno, ni mucho menos aún en el mercado internacional. Sin embargo, debido a que sus principales fortalezas se basan en poseer

ventajas comparativas para desarrollarse de manera sostenible de la mano con una adecuada gestión, se puede hablar entonces de una provincia con suficiente potencial de incrementar su competitividad en base a estrategias que aprovechen los factores a favor mencionados.

El principal recurso disponible para la ejecución de los planes estratégicos son los productores y empresarios locales, siendo este el principal objetivo de desarrollo de competencias. En primer lugar, la oportunidad de mejora se enfoca en adquirir habilidades de gestión organizacional con la finalidad de permitirles manejar eficientemente sus recursos. Finalmente, deben interiorizar el conocimiento de gestión comercial para tener una mayor visión sobre el rumbo que debe tener sus actividades productivas.

Por otro lado, la asociatividad entre los grupos de producción y turismo deber aumentar progresivamente con el propósito de crear sinergias que permita disminuir los cuellos de botella de la cadena productiva y turística. Estas deben estar enfocadas con el fin de reducir costos, que permita un aumento en el margen de ganancias. Asimismo, la asociatividad permitirá que entre los productores se comparta conocimientos tecnológicos o buenas prácticas en forma solidaria.

Como se ha detallado en párrafos anteriores, para lograr del desarrollo de la región se han establecido estrategias dirigidas al crecimiento de los negocios locales, principalmente en los relacionados al cacao y el turismo. Este desarrollo se realizará sobre una base de crecimiento educativo en la provincia, enfocado en crear mano de obra especializada local. Este crecimiento debe ir a la par con la inversión en proyectos dirigidos a la provincia; iniciando con la infraestructura vial, la que potenciará las exportaciones buscando un menor costo de transporte. Asimismo, es de vital importancia manifestar este desarrollo mediante la mejora del ornato y ambientes públicos, mostrando una apariencia más agradable a fin de aumentar el turismo nacional e internacional.

Para asegurar el éxito de las estrategias planteadas se propone cambios en la estructura de la municipalidad, fusionando, reemplazando y creando áreas destinadas al control de los nuevos estándares que se buscan establecer en las funciones administrativas de la gestión municipal. El enfoque general de las estrategias es atraer la inversión privada tanto para las industrias que se buscan implementar, modernizar o reemplazar en la provincia. Asimismo, la mejora continua también es un reto que debe ponerse en práctica sobre todo en las cadenas productivas ya establecidas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo es el resumen del proceso seguido para la elaboración del Plan Estratégico para la provincia de Lamas. Se muestran cómo las estrategias planteadas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo y su relación con sus objetivos de corto plazo. También se presentan las principales conclusiones del análisis realizado y las respectivas recomendaciones que contribuirán a que la implementación de este plan tenga mayor probabilidad de éxito.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral para la Provincia de Lamas contiene el detalle de los elementos considerados en el desarrollo del análisis, con la finalidad de facilitar la implementación de las estrategias (Ver Tabla 56). Todos los elementos mencionados se encuentran dentro de la visión. Se toma en cuenta a los intereses organizacionales, los objetivos a largo plazo, principios cardinales y valores.

10.2. Conclusiones Finales

Luego del análisis desarrollado en el presente Plan Estratégico se obtuvieron las siguientes conclusiones. En ellas se puede evidenciar la manera en que las estrategias planteadas soportan el alcance de los objetivos. Las conclusiones establecidas que a continuación se presentan se complementan con cada una de las conclusiones enunciadas al final de cada capítulo para sintetizar todo el análisis realizado:

1. La provincia de Lamas aspira a alcanzar un alto desarrollo en la producción y exportación del cacao fino de aroma y sus derivados; y ser reconocida como destino para el turismo rural comunitario. Según el análisis interno, la provincia cuenta con el potencial para lograr ambos objetivos; sin embargo, no vienen siendo aprovechados de manera eficiente debido principalmente a la poca preocupación para el desarrollo de nuevas tecnologías del cultivo de cacao y la deficiente infraestructura turística de

la provincia. Las estrategias recomendadas están basadas en las capacitaciones del recurso humano, sinergias nacionales e internacionales para el desarrollo del producto, búsqueda de nuevos mercados y alcanzar mayor penetración en los mercados actuales; de esta manera, la provincia de Lamas se colocaría en la vitrina internacional que le permitirá acceder a mayores oportunidades para su desarrollo.

2. El análisis externo, evidenció que el entorno nacional e internacional ofrece una serie de ventajas que la provincia de Lamas debe aprovechar con el fin de impulsar, desarrollar y llevar a otro nivel competitivo a sus principales actividades económicas. Aprovechando el gran potencial con el que cuenta la provincia, basado en sus ventajas comparativas, y captando las oportunidades que ofrece su entorno, como tecnología, know how, educación, mercado, políticas internacionales de comercio, entre otros, los productos de esta podrán competir en mercados más avanzados.
3. La población de la provincia de Lamas según su distribución por grupos etarios presenta un alto porcentaje de población joven entre 10 y 40 años (50%), el cual se puede considerar como un factor a favor pues representa recurso humano fuerte que se puede aprovechar en la puesta en marcha de las diferentes estrategias planteadas. Sin embargo, la alta tasa de analfabetismo (14.9%) podrían no permitir el máximo aprovechamiento de la fuerza laboral y la desnutrición crónica infantil (7.2%) puede poner en riesgo la sostenibilidad de su recurso humano. Dentro de la misma línea de análisis se tiene que el PEA de la provincia está concentrada en su mayoría en una sola actividad económica, la agropecuaria (76,4%); y si a ello se le suma que los involucrados en la actividad manufacturera de la provincia sólo representan el 1.6% de la PEA, entonces se puede concluir que la falta de capacitación técnica y la poca inversión privada para dar valor agregado a la materia prima es una de las grandes oportunidades para ser desarrollada como principal estrategia.

4. El potencial de la provincia se enfoca en el desarrollo del turismo y el fomento de la producción y manufactura del cacao fino de aroma. Este tipo de cacao muestra una calidad digna de reconocimiento mundial, por lo que el fortalecimiento de su producción, el fomento de la manufactura de sus derivados y el impulso de un turismo rural comunitario, en parte relacionado a este fruto, son la base sobre las cuales se planean los objetivos de largo plazo. La obtención de los resultados esperados de estos objetivos dependerá de su correcta ejecución, del involucramiento del gobierno provincial, del gobierno regional, del gobierno central, de las instituciones afines público y privadas y de la población en su conjunto; compromisos que se afianzarán enfocando también los objetivos de largo plazo a los intereses de la provincia con vista al desarrollo de la misma.
5. Para alcanzar lo planteado en los objetivos de largo plazo se definieron estrategias considerando el desarrollo de la agricultura, el fomento de la actividad manufacturera y el impulso del turismo rural comunitario, con fines de diversificar la generación de riqueza para la provincia y lograr un desarrollo y bienestar sostenible para la población lamista. Estas estrategias se formularon considerando todas las fortalezas y debilidades encontradas en la provincia, y oportunidades y amenazas del entorno. Después de realizar las evaluaciones correspondientes, se definieron 13 estrategias retenidas y dos de contingencia, sin embargo, una de estas últimas se consideró como retenida debido a su importancia para el logro de los objetivos planteados.
6. Los objetivos de corto plazo (OCP) definidos como parte de la implementación estratégica, guiarán el desarrollo de este plan estratégico, estableciendo hitos de control para alcanzar los OLP. Para la provincia se han planteado 39 OCP, distribuidas entre las perspectivas de cliente (8), proceso (23) y aprendizaje (8); en este caso, no se han planteado OCP en la perspectiva de finanzas, debido a que se

considera que la provincia no es una organización con fines de lucro. Como se evidencia, el mayor enfoque de estas está en la perspectiva de proceso, denotando la necesidad de concentrar los esfuerzos en el aprovechamiento y generación de valor agregado de los recursos con los que actualmente cuenta procurando siempre el bienestar de la población, desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente. Finalmente, para completar el proceso de implementación del plan, se establecieron los recursos necesarios para el logro de los OCP, las políticas en las que estará enmarcado su desarrollo, algunos cambios en la estructura organizacional de quienes tendrán que liderar este proceso y un plan para el manejo de la gestión del cambio que mitigue posibles conflictos sociales, involucre a la comunidad y facilite el alcance de los objetivos.

7. Se presenta el Tablero de Control Integrado, herramienta que agrupa y enlaza cada parte del plan estratégico, y permitirá el control y seguimiento a los indicadores de cumplimiento de cada objetivo planteado, para que basado en esta retroalimentación, se pueda hacer una revisión periódica y formular cambios que se consideren necesarios para el alcance de la visión de la provincia.
8. Como conclusión final, la provincia de Lamas presenta un nivel actual de competitividad aún por desarrollar. Esta tiene un gran potencial basado en sus ventajas comparativas, gracias a su privilegiada ubicación territorial, que le proporciona las condiciones necesarias para el desarrollo de cultivos como el del cacao fino de aroma y riqueza hídrica y natural biodiversa, y su patrimonio cultural, que mantiene costumbre ancestrales recibidas como legado de su origen pre colonial, que son base para generar valor agregado a través de ellas con una gestión adecuada, para llevarla a ser el referente que se propone como visión.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda que el presente plan estratégico deba ser entregado a las autoridades de la provincia de Lamas para su implementación. Su utilidad no será únicamente para la actual gestión sino para los que liderarán las diferentes etapas del proceso y la respectiva gestión del cambio. La principal orientación de las primeras acciones debe ser la mejora de las principales deficiencias internas de la provincia para crear un ambiente adecuado para atraer la inversión privada. Se necesitará una visión estratégica y un alto compromiso con la visión de la provincia de quien lidere este proceso. Del mismo modo, y debido a que el entorno político estará siempre presente durante este proceso, se deben trazar puentes de diálogo, concertación y absoluto compromiso de la población y sus autoridades. De esta manera la implementación de este Plan Estratégico pueda superar la barrera de los periodos de mandato gubernamental, pues generalmente en estas etapas los cambios de tinte político y partidario frustran los procesos en marcha.
2. Este plan estratégico debe compartirse, adicionalmente, con las personalidades reconocidas en los sectores agrícolas, turismo y demás sectores productivos, y los líderes de comunidades nativas. Se debe tener la retroalimentación de cada uno de ellos con el fin de facilitar la implementación del cambio y tener previsto posibles resistencias que puedan ocurrir a fin de establecer planes de contingencia. Se debe contar con un comité de expertos en distintos rubros que tengan como objetivo la utilización de la capacidad total y generar relaciones que permita aprovechar todas las oportunidades presentes.
3. Se recomienda crear herramientas de financiamiento que apoyen la creación de mano de obra especializada en la provincia, con el soporte del MINEDU, MINCENTUR y una adecuada campaña publicitaria que afianzará la aplicación de estos instrumentos.

Cabe mencionar que estas herramientas de financiamiento serán de suma importancia solo al inicio de la aplicación de las estrategias, ya que a largo plazo se ha considerado un cambio en la cultura de la población que se orientará a la búsqueda del desarrollo personal y familiar. Por otro lado, se debe poner en marcha un plan de sostenibilidad del patrimonio cultural de Lamas para que este sea transmitido de generación a generación.

4. Para garantizar la sostenibilidad del desarrollo de la provincia, se debe tomar en cuenta como eje central:
 - La salud, con un enfoque especial en la edad temprana, haciendo las gestiones necesarias para que los programas sociales del gobierno central, a través del MINSA y otros organismos de cooperación, lleguen a toda la población.
 - La educación desde sus niveles básicos para garantizar unas bases sólidas que le permitan una posterior formación de mano de obra calificada, incluyendo a la población que en el pasado no tuvo acceso a ella.
 - Los recursos culturales con los que cuenta la provincia, para preservar su atractivo autóctono, garantizando la presencia constante del Ministerio de Cultura y todos sus planes y políticas de conservación de patrimonio cultural.
 - El medio ambiente, generando un agresivo plan de educación y concientización sobre su cuidado y las repercusiones que el deterioro de este puede traer hacia su desarrollo, ya que es su principal ventaja comparativa y quien proporciona el sustento económico de la provincia, involucrando a toda la población urbana, rural y comunidades nativas.
5. Un paso crítico en el proceso de ejecución del plan estratégico es el cambio de ciertas costumbres en las actividades llevadas a cabo por la población a actividades con nuevas tecnologías y de transformación. Por lo que se recomienda formar un canal de

comunicación con la población en todos los niveles necesarios, establecer programas con criterio considerando las características del pueblo al que se dirige, y promover la participación de la población durante todo el proceso de aplicación; de esta manera se podrán identificar y solucionar vacíos antes de que puedan producir consecuencias negativas, y a la vez se encontrarán puntos de mejora y adaptaciones de las estrategias que podrían ser requeridas; creando un compromiso de la población con las metas que las estrategias buscan lograr, se garantizará el éxito del resultado de este planeamiento estratégico.

6. Se recomienda el reforzamiento de las políticas de inversión en la provincia, a fin de implementar el soporte necesario para desarrollar la industria del turismo; enfocándola en la necesidad de cubrir con servicios básicos a la población y el turista, y en la infraestructura requerida para brindar este servicio de manera adecuada. Para la ejecución de la infraestructura requerida se deberá utilizar los mecanismos estatales de contratación ya establecidos, manteniendo un control absoluto solicitando la intervención de la Contraloría Nacional, a fin de evitar irregularidades en estos procesos.
7. Se debe impulsar y desarrollar toda la cadena productiva del cacao fino de aroma, incrementando la producción y productividad de este, generando la cantidad de materia prima que permita el desarrollo de la industria manufacturera para la generación de valor agregado alrededor de este fruto, a través de la inversión privada, buscando atraer especialistas en el desarrollo tecnológico para la producción e innovación de los procesos de producción y manufactura.
8. Se debe hacer una evaluación de los procedimientos de ejecución del presupuesto de la Municipalidad Provincial de Lamas a fin de mejorar el porcentaje de ejecución y a su vez su adecuada distribución y utilización a favor de la población. El Gobierno

Regional de San Martín es un actor clave para el éxito de la ejecución del presente plan estratégico; siendo este el principal medio por el cual la provincia de Lamas puede tener acceso a los recursos que puede brindar el Gobierno Central y además tiene la autoridad para colaborar con el cambio planteado. Es necesario presentar este plan ante el Gobierno Regional de San Martín por los canales adecuados para lograr una alineación sobre cada acción tomada en cuenta en este plan estratégico, pues de esa manera se podrá garantizar el apoyo de este ente para la ejecución del mismo.

10.4. Futuro de la Provincia de Lamas

En las Tablas 54 y 55 se detallan las propuestas para el futuro de la provincia de Lamas:

Tabla 54

Propuesta de Futuro de la Provincia de Lamas (primera parte)

	Objetivos a Cumplir	Situación actual
 Frontera agrícola del cultivo de cacao fino de aroma	9,107 ha	5,275 ha
 Producción de cacao fino de aroma	80%	60%
 Productividad de Kg/ha de cacao fino de aroma	2,500 Kg/ha	858Kg/ha
 Exportación	4200 Ton	1600 Ton
 Turismo	720,000 Turistas	157,000 Turistas
 Participación Manufactura en el VAB	6%	1,57%
 VAB Total	M S/ 845,000	M S/ 605,000

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., p. 669), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 55

Propuesta de Futuro de la Provincia de Lamas (segunda parte)

	Objetivos a Cumplir	Situación actual
 Infraestructura médica con 85% de instrumentos críticos	80%	44%
 Niños <1 año con acceso a SIS	70%	49%
 Índice de Desarrollo Humano	0,5	0,31
 Analfabetismo	9%	14.9%
 Viviendas con acceso a servicios de agua y desagüe	80%	27%
 Índice de gestión y manejo de residuos	50/100	5/100

Para el logro de este futuro propuesto se debe llevar a cabo este planeamiento estratégico implementando un permanente control y seguimiento, enfocado siempre estos en el corto plazo, para mitigar los problemas urgentes y en el largo plazo para garantizar sostenibilidad.

Referencias

Agencia de la Promoción de la Inversión Privada-Perú - Proinversión (2016). Ventajas

Territoriales, Recuperado de:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=27>

Agrobanco y Alianza Cacao Perú impulsan programa para elevar la productividad y calidad

del cacao (2017, 4 de abril). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/agrobanco-y-alianza-cacao-peru-impulsan-programa-elevar-productividad-y-calidad-cacao-2186612>

Alemán, A. (2017). La economía del Perú creció 3.9% el 2016, pero aún es bajo. *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/848899-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo>

Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012).

Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades (Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado. Recuperado de:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

América Economía. (2017). Ranking Multilatinas 2016. Recuperado de

<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>

América Retail (2016). Estudios: Chile lidera el consumo de chocolate en América Latina.

Recuperado de <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-chile-lidera-el-consumo-de-chocolate-en-america-latina/>

Arellano, R. (2013). Los seis estilos de vida y sus principales características. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

Asociación de Exportadores-ADEX (2016). Perú Exporta. Recuperado de

https://www.adexperu.org.pe/images/Publicaciones/RevistaPeruExporta/RevistaPeruExporta_399.pdf

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador -ANECACAO (2017). Estadísticas de exportación. Recuperado de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados-APEIM (2016). Niveles Socioeconómicos 2016: Total Perú Urbano (pp. 9-18). Recuperado de

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado – APTAE (2016). Turismo Rural Comunitario. Recuperado de <http://www.aptae.pe/es/turismo-rural-comunitario>

Asociación Peruana de Productores de Cacao - APPCACAO (2017). ¿Quiénes Somos?

Recuperado de <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>

Ayuntamiento de Villaviciosa (2017a). Localización. Recuperado de

<http://www.villaviciosa.es/localizacion>

Ayuntamiento de Villaviciosa (2017b). Turismo Villaviciosa. Recuperado de

http://www.turismovillaviciosa.es/turismo-villaviciosa-asturias/villaviciosaes/de-interes_225_1_ap.html

Banco Central de Reserva del Perú-BCPR (2017). Reporte de Inflación junio 2017.

Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf)

[Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2016). SAN MARTÍN: Síntesis de Actividad Económica-Noviembre 2016. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-san-martin-11-2016.pdf>

Banco de Desarrollo de América Latina - CAF (2015). *Mejorar la productividad del cacao es el principal reto para la industria*. (2015, 26 de agosto) Recuperado de

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/08/mejorar-la-productividad-es-el-principal-reto-de-la-industria-del-cacao/>

Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2015). PE-S1012: Mejora de la productividad del cacao mediante el crédito a pequeños cacaoteros. Recuperado de

<http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=PE-S1012>

Banco Mundial (2016a). *Perú Panorama General*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Banco Mundial (2016b). *Análisis Integral de Logística en Perú. Parte 2a: Resultado por productos: Cacao*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao_Final.pdf)

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

(2016, 01 de septiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de

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

Cacao y elaborados. (2016). *Proecuador.gob.ec*. Recuperado de

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>

Casa Luker, (2012). Casa Luker: Documental [Video]. Disponible de

<https://www.youtube.com/watch?v=2L51sAE5iSU>

Casa Luker (2017). Granja Luker. Recuperado de <http://www.casaluker.com/granja-luker/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2016a). Plan Estratégico de

desarrollo nacional actualizado, Perú hacia el 2021. Recuperado de:

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2016b). Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas. Recuperado de: http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/economia-informal-en-peru/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2016c). Perú 2030: Una mirada a los indicadores mundiales. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2030-una-mirada-a-los-indicadores-mundiales-segunda-edicion/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2016d). Consideraciones para la política y el planeamiento regional. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/presentacion-regional-consideraciones-para-la-politica-y-el-planeamiento-regional-29-11-16/

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2015). Plan de Desarrollo Regional Concertado: San Martín al 2021. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/PDRC_San-Martin.pdf

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica]. (2016) Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

Chachapoyas.info (2017). *Atractivos Turísticos de Chachapoyas*. Recuperado de <http://www.chachapoyas.info/turismo.htm>

Chocolates La Ibérica (2015) Fábrica de Chocolates La Ibérica, haciendo el mejor chocolate desde 1909 [Video]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=dJHrKuj4Ofk>.

- Chumacero Acosta, J. (2016). *Innovación organizacional en la producción de cacao orgánico en Perú. Estudio de caso de la cooperativa agraria Oro Verde* (Magíster). Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2016chumaceroacostajuliosantiago.pdf>
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú – CCFFAA (2017). *Historia del CCFFAA*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/menuCCFFAA/historia.htm>
- Comercio Exterior y Turismo: Declaran como producto bandera al cacao. (2013). *El Peruano*. Normas Legales. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/declaran-como-producto-bandera-al-cacao-resolucion-ministerial-n-295-2013-minceturdm-1008871-1/>
- Comercio Justo gana espacio en Chile en grupos agrícola y artesanal (2017). *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=328937>
- Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismos – PROMPERU (2017). *Evaluación del turismo gastronómico en el Perú*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastron%C3%B3mico&url=~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1021/Turismo_Gastronomico_V2_03May17.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos
- Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismos – PROMPERU (2016a). Perfil del turista extranjero 2015. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PTE%2015%20-%20Consolidado%2020151.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismos – PROMPERU (2016b).

Perfil del vacacionista nacional 2015. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Tips%20Perfil%20Vacacionista%20Nacional%202015&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/PVN15_Consolidado1.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismos – PROMPERU (2016c).

Perfil del vacacionista nacional que visita San Martín 2015. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac>

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y Turismos – PROMPERU (2016d).

Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Rural%20Comunitario&url=~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1020/Evaluaci%C3%B3n_Turismo%20Rural%20Comunitario_%20TRC%202015.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos

Comunidad Andina – CAN (2017). Somos Comunidad Andina. Recuperado de:

<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC (2016).

Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (pp. 27-31). Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas_Legales_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Desarrollo_de_CTI.pdf

Consulado General de Perú en Sao Paulo (2008), Ubicación geográfica estratégica.

Recuperado de: <http://consuladoperu->

sp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf

Contreras, J. L. (2004). *Ecuador-Perú: antagonismos, negociación e intereses nacionales*.

Flacso-Sede Ecuador. Recuperado de https://www.flacso.edu.ec/docs/ecuador_peru.pdf

Coral Vargas, C. (22 de agosto 2017). Comunicación personal.

Crespo, J. P. (2017). Juan Carlos Motamayor estará en V cumbre mundial de cacao.

Recuperado de <http://vivaelcacao.com/es/v-cumbre-mundial-del-cacao-tendra-a-venezolano-motamayor/>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3th ed.). Lima, Perú: Pearson.

Delgado, A., Garcia, A., & Benites, E. (2014) Análisis de Puntos de Acumulación de Residuos Sólidos en la Ciudad de Lamas. Recuperado de http://conacin.upeu.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/CIn_3363.pdf

Demanda mundial de cacao fino aumenta y agricultores peruanos podrían cerrar actual déficit (2015, 30 de octubre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-mundial-cacao-fino-sigue-aumento-y-agricultores-peruanos-podria-cerrar-actual-deficit-2146905>

Deperu. (2017). Cataratas y cascadas en la provincia de Lamas. Recuperado de

<http://www.deperu.com/sitios-naturales/cataratas-y-cascadas/san-martin/lamas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (2015). Cuentas

Departamentales-Colombia. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/PIB_Total_habitante_2016preliminar.xls

- Deustua, C. (2004). Perú, Bolivia y Chile: por una nueva relación trilateral. *Revista de ciencia política* (Santiago), 24(2), 212-227. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2004000200014
- Dirección Regional de Agricultura San Martín – DRASAM (2017). Boletín Agrario Anual 2016. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>
- El turismo comunitario de la Reserva Tambopata*. (2016). *Madrededios.com.pe*. Recuperado de <http://madrededios.com.pe/index.php/articulos-de-interes/item/2288-el-turismo-comunitario-de-la-reserva-tambopata>
- El turismo comunitario (2012). Asociación de estados del caribe. Recuperado de <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/sustainable-tourism/el-turismo-comunitario>
- ¿Es tu municipio pobre o rico?”. Diario El País (2016, 21 de Julio). Recuperado de <https://elpais.com/especiales/2016/renta-per-capita-municipios-espana/>
- Espinoza, S., Olivera, M., & Ledezma, J. (2014). *Producción del cacao y del chocolate en Bolivia* (pp. 22-24). Recuperado de http://conservation-strategy.org/sites/default/files/field-file/Produccion_del_cacao_y_del_chocolate_en_Bolivia.pdf
- EuroGites - Federación Europea de Turismo Rural (2017). *Turismo rural en Europa*. Recuperado de <http://www.eurogites.org/members.php?lang=ES/>
- Fairlie Reinoso, A., & Queija, S. (2007). Relaciones económicas Perú-Chile: ¿integración o conflicto? Recuperado de: <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2007-01.pdf>
- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones – FITEL (2017). Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/fondo-inversion-telecomunicaciones-fitel.php>

Fondo de Inversión en Telecomunicaciones – FITEL (2012). Recuperado de

<http://www.iiap.org.pe/Upload/Conferencia/CONF212.pdf>

Frers, F. & Velázquez, V (2012). La crisis y el Comercio Justo en y desde América Latina.

Recuperado de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/04/Art%C3%ADculo-Am%C3%A9rica-latina.pdf>

Ghotme-Ghotme, R. A., & De Castro, A. R. (2016). La relación triangular China, América

Latina, Estados Unidos: socios necesarios en medio de la competencia por el poder mundial. *Entramado*, 12(2), 42-53. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v12n2/v12n2a04.pdf>

Gilat to Home Perú obtuvo la buena pro del proyecto de Integración Amazónica. (2013).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/gilat-to-home-peru-obtuvo-buena-pro-proyecto-integracion-amazonica-2083998>

Gobierno del Perú (2002). Acuerdo Nacional. Recuperado de

<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>

Gobierno Regional San Martín (2017). Resolución ejecutiva regional N° 750-2016-

GRSM/GR. Recuperado de

<http://www.dresanmartin.gob.pe/storage/app/uploads/public/588/a0a/de0/588a0ade04ed4737164872.pdf>

Gobierno Regional de San Martín (2015). Plan de Desarrollo Regional Concertado San

Martín al 2021. Recuperado de

<https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=67424>

Gobierno Regional de San Martín (2014). Plan Estratégico Institucional del Gobierno

Regional de San Martín 2015-2017. Recuperado de

<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/PEI%202015-2017%20GORESAM.pdf>

- Gobierno Regional de San Martín (2012). Saneamiento básico por distrito al 2007 según inei y diagnostico al 2011 de información local - distrito - provincia de lamas - región san Martín. Recuperado de <https://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/direcciones/direcciones95.pdf>
- Guzman, A. (2014) *World Cocoa Conference II – Amsterdam*. Recuperado de https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/doc_download/1225-andres-guzman.html
- Hacienda Victoria (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.hacienda-victoria.com/informacion>
- Hidalgo Pozzi, R. H. (2013). Procesos aculturativos en las manifestaciones folklóricas de la comunidad quechua wayku. Recuperado de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/347/326>
- Horizonte Verde, Agroindustrias. (2017). Recuperado de <http://agrohorizonteverde.com/>
- Industria de palma Aceitera de Loreto y San Martín SA - INDUPALSA (2017). Recuperado de <https://www.indupalsa.com.pe/>
- Inforegión – Agencia de Prensa ambiental (2017). Promueven manejo tecnificado en el cultivo del cacao en el alto Huallaga (2017, 20 de junio) Recuperado de <http://www.inforegion.pe/241935/promueven-manejo-tecnificado-en-el-cultivo-del-cacao-en-el-alto-huallaga/>
- Inforegión – Agencia de Prensa ambiental (2016). San Martín: Chocolateros internacionales destacan calidad del cacao de la región (2016, 12 de julio) Recuperado de <http://www.inforegion.pe/227297/san-martin-chocolateros-internacionales-destacan-calidad-del-cacao-de-la-region/>

Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística – IBGE. (2014). Pesquisa por ciudades:

Brasil/Pará/Medicilândia. Recuperado de

<http://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/pa/medicilandia/panorama>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017a). Sistema de Información

Regional para la Toma de Decisiones. Población Total Estimada (Personas), Tasa de crecimiento promedio anual de la población (Porcentaje). Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2016a). *Evolución de la pobreza monetaria en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_inei_pobreza2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (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 - INEI (2016c). *El empleo informal en el Perú disminuye en 39 puntos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015a). Población ocupada de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015b). Distribución de la población de la Provincia de Lamas (6 años de edad a más) según el nivel educativo alcanzado.

Adaptado de “Población de 6 y más años de edad, por nivel educativo alcanzado, según departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y condición de actividad.

Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015c). Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2013). *Mapa de pobreza provincial y distrital*. Lima, p.134. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito 2000-2015*. Recuperado de proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda- Cuadro N° 21: Población económicamente activa de 14 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y rama de actividad económica*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). Población económicamente activa, según ámbitos geográficos. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007d). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda- Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
- Instituto Peruano de Economía – IPE (2017). Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>
- International Institute for Management Development – IMD (2017). Resultados Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/download/58648284/fa4b4-a7cdc-253d9-bf5cb-4cdf1-af3eb-e965f-6b20a>
- Jurado Nacional de Elecciones - JNE (2015). Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972. Lima. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School. Recuperado de <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=590b881eed99e11b3e7343ab&assetKey=AS%3A490383588237312%401493927966124>
- La Tierra de los Yachaqs - Comunidades*. (2015). *Yachaqs.com*. Recuperado de <http://www.yachaqs.com/quienes-somos/comunidades/>
- Lapeyre, T., Alegre, J., & Arévalo, L. (2004). Determinación de las reservas de carbono de la biomasa aérea, en diferentes sistemas de uso de la tierra en San Martín, Perú. *Ecología*

aplicada, 3(1,2), pp.35-44. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/26446760_Determinacion_de_las_reservas_de_carbono_de_la_biomasa_aerea_en_diferentes_sistemas_de_uso_de_la_tierra_en_San_Martin_Peru

Mancomunidad Comarca de la Sidra. (2017). Sobre la Comarca. Recuperado de

<https://www.lacomarcadelasidra.com/>

Mercado Común del Sur [MERCOSUR] (2017). En pocas palabras. Recuperado de:

<http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/11/innova.front/en-pocas-palabras>

Mesoamérica impulsa la comercialización de cacao fino de aroma (2017). *El Economista*.

Recuperado de <http://www.eleconomista.net/2017/05/24/mesoamerica-impulsa-la-comercializacion-de-cacao-fino-de-aroma>

Minagri comenzó proyecto de irrigación de S/ 161 millones para promover exportación en la

selva (2017, 01 de septiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/minagri-comenzo-proyecto-irrigacion-s-161-millones-promover-exportacion-selva-2199060>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). *En septiembre se aprobaría el reglamento técnico del chocolate*. Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/19732-en-septiembre-de-aprobaria-el-reglamento-tecnico-del-chocolate> -

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (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 del Ambiente [MINAM]. (2016). *La conservación de bosques en el Perú*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/informessectoriales/wp->

content/uploads/sites/112/2016/02/11-La-conservaci%C3%B3n-de-bosques-en-el-Per%C3%BA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *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 [MINCETUR]. (2016a). *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 [MINCETUR]. (2016b). *Medición Económica del Turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016c). *Reporte estadístico de turismo*. Lima. Recuperado https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Noticias: Mincetur: Política de desarrollo turístico en el Perú está en congruencia con los objetivos estratégicos de la OMT*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *De mi Tierra un Producto- Nuestra Intervención*. Recuperado de <http://www.demitierraunproducto.gob.pe/intervencion.html>

- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – [MIDIS] (2017a). Indicadores de cobertura a nivel provincial y distrital Lamas San Martín. Recuperado de <https://sdv.midis.gob.pe/redinforma/tablero/tbEdu.aspx?tkn=v/TDaMjVMDgnD19n+3h+og=>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – [MIDIS] (2017b). Intervenciones del MIDIS en la Provincia de Lamas San Martín. Recuperado de http://infomidis.midis.gob.pe/formatos/documentos/2205_20170819_F3_SAN%20MARTIN_LAMAS.pdf
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – [MIDIS] (2017c). Programas Sociales Lamas San Martín. Recuperado de <http://sdv.midis.gob.pe/Infomidis/#/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – [MIDIS] (2017d). Condiciones de la vivienda Lamas San Martín. Recuperado de <http://sdv.midis.gob.pe/redinforma/reporte/rptmidistrito.aspx?tkn=v/TDaMjVMDgnD19n+3h+og==>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – [MIDIS] (2014). Indicadores Socio económicos- Tasa de analfabetismo en San Martín. Recuperado de <http://sdv.midis.gob.pe/Infomidis/#/indicadoresSocioEconomicos>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019-Revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2010). *Estadística de la calidad educativa, 2010*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/censo-escolar-eol/>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2008). *Ley del código de ética de la función pública*. Recuperado de

http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2008/PDFs/ley_codigo_etica_funcion_publica.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Plan Nacional de Diversificación*

Productiva. Recuperado de

http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp_plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2017) *Inicio Transparencia*.

Recuperado de <http://transparencia.rree.gob.pe/>

Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., Garcia Naranjo, L., & Lazo, K.

(2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma* (1st ed., p. 32). Lima: ESAN/Cendoc. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%203%BA%20para%20web.pdf>

Motamayor, J.C. (2014) *Long term Research and Technology Transfer to Increase Cacao*

Productivity at Mars, Incorporated. Recuperado de https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/doc_download/1226-juan-carlos-motamayor.html

Municipalidad de Lamas (2017a). Municipalidad Provincial de Lamas. Recuperado de

<http://www.municipalidadlamas.gob.pe/>

Municipalidad de Lamas (2017b). Resolución de alcaldía N° 0201a -2017-A/MPL.

Recuperado de

<http://www.municipalidadlamas.gob.pe/documentos/resoluciones/MPL0147401140817083851.pdf>

Municipalidad de Lamas (2017c). Resolución de alcaldía N° 0201a -2017-

A/MPL. Recuperado de <http://www.municipalidadlamas.gob.pe/servicios>

Municipalidad de Lamas (2011). Plan Estratégico de desarrollo turístico de Lamas – 2011.

Recuperado de

http://proyectolamas.weebly.com/uploads/6/2/6/7/6267771/plan_turismo_lamas.pdf

Muñoz, F. (2017). Diagnóstico Sobre la Gestión de Materiales y Recursos Educativos en la Provincia de Lamas, San Martín. Recuperado de

http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/69756/cuaderno%2037%20Mu%C3%B1oz_%20DIAGN%C3%93STICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Napo cuenta con un nuevo Centro de Turismo Comunitario. (2017). *Turismo.gob.ec.*

Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/napo-cuenta-con-un-nuevo-centro-de-turismo-comunitario/>

Observatorio Turístico del Perú (2017). Banco de Datos Turístico (BADATUR). Turismo en Números. Región San Martín. Recuperado de

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

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental-OEFA (2015). Fiscalización Ambiental en Residuos Sólidos de Gestión Municipal Provincial. Recuperado de

http://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=16983

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2017).

CDAIS impulsa la innovación agrícola para mejorar la productividad y sostenibilidad en el sector cacao, aguacate, miel y frijol (2017, 23 de marzo) Recuperado de

<http://www.fao.org/guatemala/noticias/detail-events/en/c/878402/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). Resultados

Clave 2015 del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos [PISA].

Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>

Oro Verde (2017). Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde. Recuperado de

<http://www.oroverde.com.pe/historia/>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE]. (2017). Qué es el OSCE?

Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios>

Peña-Vinces, J. C. (2009). Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la

perspectiva del doble diamante de la competitividad global. *Journal of Business*, 1(2),

20-34. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/viewFile/21/22>

Plan COPESCO Nacional – COPESCO (2017). Quienes somos. Recuperado de

<https://www.planopesconacional.gob.pe/institucional/quienes-somos.html>

Plan COPESCO Nacional – COPESCO (2016). Convenio específico de cooperación

interinstitucional entre el gobierno regional de San Martín y Plan COPESCO Nacional.

Recuperado de

https://www.planopesconacional.gob.pe/archivos/convenios/CONVENIO_2016_025_COPESCO.pdf

Plan COPESCO Nacional – COPESCO (2014). Convenio específico de cooperación

interinstitucional entre el gobierno regional de San Martín, la Municipalidad Provincial de Lamas y Plan COPESCO Nacional. Recuperado de

https://www.planopesconacional.gob.pe/archivos/convenios/CONVENIO_2014_010_COPESCO.pdf

Portal de Transparencia Estándar [PTE]. (2017). Municipalidad Provincial de Lamas -

MPLAMAS. Recuperado de <http://www.municipalidadlamas.gob.pe/transparencia>

Portal de Turismos (2017). Mincetur invertirá más de S/. 11 millones para impulsar circuito

turístico en Lamas. Recuperado de:

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/regiones/item/7601-mincetur-invertira-mas-de-s-11-millones-para-impulsar-circuito-turistico-en-lamas>

Presidencia de la República (2017). Kuczynski: “Nuestras prioridades son el agua potable,

carreteras y buenos colegios” Recuperado de <https://presidencia.gob.pe/noticias/5711>

Presidente Kuczynski viajará hoy a la región San Martín. (2017). *Diario El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/presidente-kuczynski-viajara-manana-region-san-martin-420550>

Producción de cacao en Colombia creció 3,6 % en 2016 (2017, 07 de febrero). Portafolio.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cacao-en-colombia-2016-503220>

Producción y exportación de cacao de cooperativa oro verde crecería 50% este año (2016, 11 de Julio). Agencia Agraria de Noticias. Recuperado

de <http://agraria.pe/noticias/produccion-y-exportacion-de-cacao-de-cooperativa-11526>

Proyecto Especial Alto Mayo - PEAM (2017). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

<http://www.peam.gob.pe/LaInstitucion?action=Ubicacion>

Quispe, M. (2014). Perú rumbo a convertirse en líder mundial en la producción de cacao fino

(2014, 23 de enero). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-01-2014/peru-rumbo-a-convertirse-en-lider-mundial-en-la-produccion-de-cacao-fino>

Ramos, N (2017). Conversación con Neydi Ramos, 22 de agosto 2017/ Entrevistadores:

Grupo 2. Local comercial Pepitas de Cacao. Lamas, San Martín

Red de Seguridad y Defensa de América Latina - RESDAL (2016). *Atlas Comparativo de la*

Defensa de América Latina y Caribe (pp. 194-197). Buenos Aires: Marcela Donadio.

Recuperado de <http://www.resdal.org/assets/atlas-2016-esp-completo.pdf>

Rehren, A. (2004). Medidas de confianza mutua entre Chile y Perú. *Revista de ciencia política* (Santiago), 24(2), 200-203. Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2004000200012

Reyna, I. (2015). Selva central: Tierra de asháninkas, nomatsiguengas y yaneshas. *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/destinos/716297-en-el-reino-de-las-etnias-ashaninka-nomatsiguenga-y-yanesha>

Roig, J., (2014). Turismo rural: cómo América Latina puede sacar más provecho. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/turismo-rural-como-america-latina-puede-sacar-mas-provecho>

Rodríguez, C. A. A. (2016). El Perú en la Alianza del Pacífico: cómo poder aprovechar este acuerdo para relacionarnos más con Asia. *Pensamiento Crítico*, 20(2), 007-023.

Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/download/11800/10550>

Ruta del Cacao y Chocolate en Napo. (2014). *Ecuador Ama la Vida TV*. Recuperado de

<http://www.amalavida.tv/novedades/ruta-del-cacao-y-chocolate-en-napo>

Salinas, E. M. (2016). Un acercamiento al estudio de las inmigraciones extranjeras en el Perú durante el siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX. *Tierra nuestra*, 8(1), 65-96.

Recuperado de <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/tnu/article/view/100/99>

San Ignacio de Recalde School (2017). Asociación civil promueve el desarrollo del cacao.

CITE cacao brindará capacitación y asistencia técnica a cacaoteros. Recuperado de

http://www.sir.edu.pe/2/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?PFL=0&NOT=933

Siete nuevas tendencias de los consumidores peruanos (2015, 1 de octubre). Conexión Esan.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>

Sistema de Información de comercio exterior- SICOEX (2016). Exportaciones de Perú.

Recuperado de

http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/comercio_exterior_principales_socios_resultado.seam?cid=3125

Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, SEACE (2017) ¿Quiénes somos?

Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/seace/content/quienes-somos>

Sistema de Información Local de San Martín – SIL – Lamas. (2014). Cultura e Historia.

Recuperado de

http://www.sillamas.org.pe/wfr_Principal.aspx?id=kBCHvTUAPYIpGp3lIfzyVg==

Sociedad Nacional de Industrias-SNI (2016). Reporte Sectorial N° 06 – junio 2016. Industria

del cacao, chocolate y otros derivados. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias-SNI (2015). Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

Sólo el 7% de peruanos ha comido chocolate real alguna vez en su vida (2017, 26 de junio).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/solo-7-peruanos-ha-comido-chocolate-real-alguna-vez-su-vida-2193559>

Soluciones Prácticas (2016). Mejorando el nivel de competitividad de los productores de la provincia de Lamas, Región San Martín. Recuperado de

<http://www.solucionespracticas.org.pe/Descargar/1605575/4821577>

Tarapoto.com Ciudad de las Palmeras (2017a). *Historia de Tarapoto - Reseña Histórica*.

Recuperado de http://tarapoto.com/tarapoto_peru/historia.php

Tarapoto.com Ciudad de las Palmeras (2017b). Provincia de Moyobamba Perú – Ciudad de las Orquídeas. Recuperado de

http://tarapoto.com/provincias_de_san_martin/moyobamba.php

Telecentro Inclusión Digital - Lamas. (2017). *Telecentro*. Recuperado de

<http://telecentrosamazonicos.net/telecentros/lamas/>

Tribunal Constitucional del Perú (1993a). Constitución Política del Perú. Recuperado de https://www.tc.gob.pe/tc/private/adjuntos/cec/publicaciones/publicacion/Compendio_Normativo.pdf

Tribunal Constitucional del Perú (1993b). Constitución Política del Perú. Recuperado de https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/constitucion_peruana/constitucion_titulo4_capitulo14.html

The World Economic Forum-WEF (2017). Global Competitiveness Report 2016-2017. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Turismo comunitario una opción. (2009). *La Hora*. Recuperado de <https://lahora.com.ec/noticia/906676/turismo-comunitario-una-opcion>

Unidad de Gestión Educativa (UGEL-Lamas). (2017). Funciones institucionales. Recuperado de http://www.ugellamas.gob.pe/gestion_institucional/jefatura_agi.html

Vélez, M. A. V. (2015). Las Relaciones Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú en el contexto de los procesos de integración socioeconómica y socio política en América Latina (2002-2011). *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 2(2), 149-168. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/download/1669/1397>

World Fair Trade Organization - WFTO. (2016). *Los 10 Principios de Comercio Justo*. Recuperado de <http://wfto-la.org/comercio-justo/wfto/10-principios/>

Zavala: Estas son las medidas del Gobierno para reducir la pobreza de 22% a 15% al Bicentenario (2016, 18 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/zavala-estas-son-medidas-gobierno-reducir-pobreza-22-15-al-bicentenario-2168098>

Zevallos, M (2017). Conversación con Mary Luz Zevallos, 22 de agosto 2017/

Entrevistadores: Grupo 2. Municipalidad Provincial de Lamas. Lamas, San Martín



Apéndice A: Gerencia de Desarrollo Económico

Entrevistados: Sra. Mary Luz Zevallos, Gerente de Desarrollo Económico; y Sr. Carlos Coral, Sub Gerente de Turismo y Artesanía.

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Fecha: 23 de agosto de 2017

Lugar: Salón de reuniones de la Municipalidad Provincial de Lamas (Dist. y Prov. de Lamas / Región San Martín)

Durante la entrevista se tocaron los temas relacionados al desarrollo de la ciudad, de acuerdo al Plan de Desarrollo Urbano, y sobre el Proyecto del Circuito Turístico de Lamas, enfocado principalmente en el fortalecimiento continuo de las capacidades a través de capacitaciones a restaurantes, orientadores turísticos, transportistas, mototaxistas y a toda la planta turística. Estas capacitaciones se iniciaron con el apoyo de especialistas del ministerio durante el 2013 al 2015, tomando en cuenta la rivalidad latente con la ciudad de Tarapoto por ser el principal referente de la región. Se resaltó la importancia del desarrollo de las comunidades a fin de satisfacer las necesidades de la población, ya que la referencia de los pobladores respecto a su sociedad afecta en el turismo. En la actualidad, las dificultades en los atractivos turísticos se relacionan directamente a la falta de infraestructura en accesos y estudios respectivos para cada uno de los atractivos; estos incluyen identificar las capacidades de carga de cada uno a fin de evitar o minimizar el impacto ambiental en ellos. Asimismo, se cuenta con ocho festividades realizadas durante el año y que se ejecutan con un presupuesto muy limitado, destacando que se busca atender una cantidad mensual variable de turistas variable que sobrepasa su capacidad en alimentación y hospedaje; así también se comentó la relevancia de la permanencia de los turistas en la provincia, ya que sólo asciende al 30% de estos. En la actualidad existe un proyecto por aprobar para el mejoramiento de los servicios de agua y desagüe en la población, ya que en la actualidad se encuentra en estado deficiente

en las diversas comunidades de la provincia. Respecto al tratamiento de los residuos sólidos, no existe un proyecto que integre el tratamiento final de los mismos más allá del establecimiento de puntos de recolección y centros de acopio. La provincia también cuenta con una parcela de plantas medicinales, que sirve de soporte para el misticismo correspondiente a la vegetación de la zona ayudando a mantener la identidad cultural de la población. La provincia no cuenta con una oferta de industrialización más allá de procesos artesanales, no muestra problemas de informalidad ya que no se trata de una población numerosa y posee un hospital y algunas postas de salud para la atención médica.



Apéndice B: Administradora de Chocolatería Pepitas de Cacao

Entrevistado: Neydi Ramos, Administradora de Chocolatería Pepitas de Cacao

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Fecha: 23 de agosto de 2017.

Lugar: Chocolatería Pepitas de Cacao (Dist. y Prov. de Lamas / Región San Martín)

La entrevista abordó temas de metodología de producción, insumos utilizados y comercialización. La Sra. Ramos indicó que sus procesos de producción para derivados de cacao son artesanales, buscando utilizar insumos de alta calidad y bajos en calorías con la finalidad que relacionen sus productos finales con salud. Entre los insumos utilizados se identifican al macambo, reemplazando a la cobertura blanca, la nuez shica shica y los nibs de cacao. La empresa ha iniciado recientemente las líneas de chocolate con 45% y 80% de cacao y tiene el proyecto de lanzar al mercado un chocolate sin azúcar con ingredientes conocidos por la medicina natural, destinado para las personas con diabetes. Hasta el momento trabajan con proveedores no asociados a cooperativas que cultiven cacao fino de aroma, y tienen proyectos para fomentar el consumo interno a través de alianzas para auspiciar un refrigerio a base de cacao, estimulando el consumo en niños y adolescentes. Por el momento sólo ofrecen sus productos finales en el mercado local buscando establecerlos en Lima a través de alianzas con otras empresas; también cuentan con clientes que exportan sus nibs de cacao a Chile y Estados Unidos. Su producción alcanza los 200 kilogramos mensuales aproximadamente, ubicando a su principal competencia en las empresas manufactureras en Tarapoto.

Apéndice C: Propietario Fundo Turístico ECOPERLACHA

Entrevistado: Ing. Hiderico Bocángel Zavala, Propietario de Fundo Turístico

ECOPERLACHA y Ex Gerente de Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde

Organización: CENTRUM Católica Graduate Business School

Fecha: 24 de agosto de 2017.

Lugar: Fundo Turístico ECOPERLACHA (Dist. y Prov. de Lamas / Región San Martín)

El propósito de la Finca Ecoperlacha es fomentar la biodiversidad, con la finalidad de establecer los cultivos que se pueden aprovechar en los suelos de la provincia de Lamas; hasta el momento la finca cosecha cacao, café y frutos cítricos, teniendo problemas en estos últimos por la poca provisión de agua. Si bien la provincia tiene un clima propicio para los cultivos, en especial para el cacao fino de aroma, su abastecimiento de agua es mínimo ya que no cuenta con ríos ni infraestructura de riego. A fin de solucionar esto, en la finca se validó la teoría de la planta de Aguaje, ya que esta puede capturar el agua de las lluvias otorgando beneficios para el cacao si se siembran juntas. La volatilidad de los profesionales en las cooperativas, la política lineal de exportación de cacao desatendiendo el mercado interno y el poco esmero en la post cosecha de los cacaoteros son otros problemas que se presentan, relacionándose las dos últimas con la industrialización y manufactura del cacao. Este insumo (cacao fino de aroma) no presenta una fuerte resistencia a las plagas, por lo que se necesita convivencia y manejo orgánico de la planta, logrando esto se puede cosechar cada 20 a 30 días. Existen dos formas de propagar el cacao, mediante semillas y por propagación vegetativa utilizando patrones previamente identificados. En Lamas también se usa el cacao tipo CCN-51, traído de Ecuador, el cual presenta una producción mucho mayor, pero por su baja calidad sólo es utilizado para fabricar manteca. En la actualidad existe una fiebre por producir chocolate, incluso se ha visto en otras provincias inversiones en manufactura del mismo, pero sin tener conocimientos técnicos del cacao; esto ha creado una mala percepción

del cacao de San Martín. El cultivo de naranja en la finca presenta la misma problemática que en el cacao, la escasez de agua repercute en la producción de las cosechas, por lo que un mega proyecto de irrigación se considera completamente necesario.F

