

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de la Región San Martín**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Hernán Gonzalo Almonte Uncañan**

**Carlos Becerra Gutiérrez**

**Pietro Angelo Macciotta Felices**

**Edwald Iván Quintanilla Gómez**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, Junio de 2015**

## **Agradecimiento**

A Dios por la vida y por conducirnos por el camino recto.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica por sus sabias enseñanzas y su experiencia profesional invaluable que nos permitieron cumplir nuestros sueños.

Expresamos nuestro especial agradecimiento al profesor Rubén Guevara Moncada por su constante y cuidadosa asesoría, que nos ha servido para culminar con éxito nuestro proyecto de investigación.

A nuestras familias por su tiempo, comprensión y paciencia.



## **Dedicatoria**

A Dios por acompañarme en este camino

A mis padres, que siempre me apoyaron para lograr mis sueños, y superarme siempre.

A mi esposa Nori, que me ha brindado su paciencia y aliento para realizar esta maestría.

A mis hijos Gonzalo, Christian y Franco, que son la alegría de mi vida.

**Hernán Gonzalo Almonte Ucañan**

A Dios que me dio ese privilegio y oportunidad de seguir superándome como persona

A mí querida esposa Judy y a mi amado hijo Carlos Andrés, quienes con su paciencia y tolerancia me apoyaron en todo momento en esta gran aventura profesional

A mi mamá Flavia y a mi papa Beto

**Carlos Becerra Gutiérrez**

A Dios, por permitirme vivir y poder compartir.

A mi madre por haber guiado mis pasos.

A mi esposa Jessica por lo que significa en mi vida.

**Pietro Macchiotta Felices.**

A Dios por su infinita bondad y regalarme la vida,

A mi madre Apolonia y mis hermanos que se dieron sin reservarse nada,

A mis hijos Alexia, Cristopher, Nicole y Melissa,

Que son la fuente de mi inspiración.

**Edwald Iván Quintanilla Gómez.**

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en la formulación del Planeamiento Estratégico de la Región San Martín al 2025, para lo cual se elaboraron una visión y misión sólidas y claras, con el propósito de mejorar el Índice de Desarrollo Humano y la Competitividad, buscando aumentar la agroexportación y turismo, así como mejorar sosteniblemente los servicios básicos, el empleo digno, detener y luego erradicar la deforestación indiscriminada, cuidando y preservando el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y potenciar los negocios en la región para ser reconocida entre las cinco primeras regiones con el mejor clima de negocios y mayor afluencia turística del país.

El plan estratégico se elaboró en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de Fernando D'Alessio, el cual incluye: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. En el proceso de la planeación estratégica se identificaron como fortalezas el potencial de sus recursos naturales, y grandes extensiones de terrenos para uso agrícola. La ubicación estratégica con la salida al Océano Pacífico y Brasil, a través de la carretera IIRSA Norte y los altos índices de seguridad ciudadana, potencial para el desarrollo del turismo vivencial, paisajista y el ecoturismo en la región. Entre las debilidades de la región San Martín, destacaron la falta de infraestructura básica (escuelas, hospitales, carreteras, luz, agua, etc.), carencia de promoción del turismo para atraer nuevas inversiones privadas, el centralismo regional que genera una inadecuada distribución y cobertura de los servicios públicos, trabas burocráticas para crear nuevos emprendimientos, ausencia del desarrollo en innovación y tecnología, carencia de mano de obra calificada, altas tasas de informalidad en todos los sectores productivos, así como la tala indiscriminada de los recursos naturales y la falta de coordinación entre las organizaciones de la sociedad, no favorecen al desarrollo de la región San Martín.

## Abstract

The present title consists in the Strategic Planning of the San Martin Region towards year 2025, for which a solid and clear vision & mission were developed, aiming to improve the Index of Human Development and Competitiveness; seeking to increase agricultural exports and tourism, to improve sustainably basic services and promote decent employment. Also stop and eradicate indiscriminate deforestation, preserving and taking care of the environment, improving inhabitants' life quality and boost local business in order to recognized San Martin Region, among the top five regions, with the best business environment and Peru's major tourist inflow.

The present work was developed according to the *Sequential Model of Strategic Process*, by Fernando D'Alessio, which includes: (a) formulation, (b) implementation, and (c) evaluation and control, whose activities are carried out on an ongoing basis throughout the process for monitoring the sequential steps. Along the strategic planning process, strengths were identified, like the inherent potential of the region's natural resources, or the large tracts of land for agricultural use. It's strategic location with access to the Pacific Ocean and Brazil, through the "IIRSA Norte" highway, besides high levels of citizen security, are potential facts to strength region's tourism development, as experiential, landscape and ecotourism. Among the San Martin Region's weaknesses, highlighted are the lack of basic infrastructure (schools, hospitals, roads, electricity, water, etc.), lack of tourism promotion to attract new private investment, regional centralism that generates a misallocation and coverage of public services, bureaucratic barriers to create new enterprises, lack of innovation and technology development, lack of skilled labor, high rates of informality in all productive sectors, indiscriminate use of natural resources and lack of coordination between civil society organizations. Due the existence of these weaknesses, sustainable development of the San Martin Region is not possible.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	vii
Lista de Figuras .....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Región San Martín .....	1
1.1 Situación General .....	2
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	6
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión.....	7
2.4. Valores.....	7
2.5. Código de Ética.....	8
2.6. Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la región San Martín.....	21
3.2 Análisis Competitivo del País.....	21
3.2.1. Condiciones de los factores.....	22
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	28
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones.....	30

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30
3.2.5. Influencia y análisis de la región San Martín.....	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	32
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5 La Región San Martín y sus Competidores.....	53
3.5.1. Condiciones de los factores .....	53
3.5.2. Condiciones de la demanda .....	56
3.5.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones .....	58
3.5.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	60
3.5.5. Influencia y análisis de la región San Martín .....	61
3.6 La Región San Martín y sus Referentes.....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8 Conclusiones.....	63
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	66
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	69
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	71
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	80
4.1.5. Recursos humanos (H).....	85

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	89
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	91
4.3. Conclusiones.....	91
Capítulo V. Intereses de la Región San Martín y Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.1. Intereses de la Región San Martín .....	93
5.2. Potencial de la Región San Martín .....	94
5.3. Principios Cardinales de la Región San Martín.....	98
5.4. Matriz de Intereses de la Región San Martín (MIO).....	100
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	100
5.6. Conclusiones.....	101
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	103
6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	103
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	107
6.4 Matriz Interna-Externa (IE) .....	111
6.5. Matriz Gran Estrategia(GE) .....	112
6.6. Matriz de Decisión Estratégica.....	113
6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico(MCPE).....	113
6.8. Matriz de Rumelt.....	114
6.9. Matriz de Ética.....	114
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	114
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	116
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	116
6.13. Conclusiones .....	116



Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	122
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	122
7.2. Políticas de Cada Estrategia.....	127
7.3. Estructura de la Región San Martín .....	128
7.4. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	129
7.5. Recurso Humano .....	129
7.6. Gestión del Cambio.....	132
7.7. Conclusiones.....	133
Capítulo VIII. Evaluación y Control Estratégico.....	134
8.1. Perspectivas de Control.....	134
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balance Scorecard</i> ) .....	135
8.3. Conclusiones.....	135
Capítulo IX: Competitividad de la Región San Martín.....	137
9.1. Análisis Competitivo de la Región San Martín.....	137
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región San Martín.....	152
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres Regionales.....	154
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	155
9.5. Conclusiones.....	157
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	158
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	158
10.2. Conclusiones Finales.....	158
10.3. Recomendaciones Finales.....	160
10.4. Futuro de la Región San Martín.....	162
Referencias.....	165

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Provincias de la Región San Martín</i> .....	2
Tabla 2 <i>La Educación en la Región San Martín</i> .....	4
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	12
Tabla 4 <i>Proyecciones del Perú 2013-2016</i> .....	29
Tabla 5 <i>Ingresos de la Región San Martín</i> .....	36
Tabla 6 <i>Tratados de Libre Comercio Suscrito por el Perú</i> .....	40
Tabla 7 <i>Producto Bruto Interno per cápita por Región, 2007-2013(en Nuevos Soles)</i> ....	41
Tabla 8 <i>Acceso a Servicios Básicos de Vivienda</i> .....	43
Tabla 9 <i>Acceso a Servicios Básicos de Salud</i> .....	43
Tabla 10 <i>Acceso a Servicios Básicos de Educación</i> .....	44
Tabla 11 <i>Uso de Tecnología, Informática y Telefonía Celular en la Región San Martín</i> ...	46
Tabla 12 <i>Distribución de Usos de la Superficie Agrícola y no Agrícola</i> .....	50
Tabla 13 <i>Reducción de Áreas de Bosques Naturales</i> .....	51
Tabla 14 <i>Deforestación Total de la Región San Martín</i> .....	51
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	54
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil de Competitivo (MPC) de la Región San Martín</i> .....	64
Tabla 17 <i>Matriz Perfil de Referencia (MPR)...</i> de la Región San Martín.....	65
Tabla 18 <i>Número de Empresas por División CIIU</i> .....	77
Tabla 19 <i>Datos de Producción Agrícola de la Región San Martín Año 2012</i> .....	78
Tabla 20 <i>Indicadores del PBI del Perú</i> .....	81
Tabla 21 <i>Indicadores del Sistema Financiero de la Región San Martín</i> .....	81
Tabla 22 <i>Evalaución Económica de Ingresos Brutos en Miles de US\$</i> .....	82
Tabla 23 <i>Diagnóstico de la Micro y Pequeña Empresa</i> .....	84
Tabla 24 <i>Producción de Energía Eléctrica en la Región San Martín</i> .....	85

Tabla 25 <i>Producción de Cemento en la Región San Martín en TM</i> .....	85
Tabla. 26 <i>Datos Demográficos de la Población de San Martín</i> .....	88
Tabla 27 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	92
Tabla 28 <i>Distribución de la Población por Provincias en San Martín</i> .....	95
Tabla 29 <i>Catastro Zonas de Protección y Cooperación Ecológica en San Martín</i> .....	95
Tabla 30 <i>Valor Agregado Bruto 2013</i> .....	96
Tabla 31 <i>Porcentaje de Hogares con Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación.</i> .....	97
Tabla 32 <i>Matriz de Intereses de la Región San Martín (MIO)</i> .....	102
Tabla 33 <i>Matriz Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	104
Tabla 34 <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i> .....	106
Tabla 35 <i>Arribo de Turistas a la Región San Martín</i> .....	107
Tabla 36 <i>Principales Consumidores de Café Mundial</i> .....	108
Tabla 37 <i>Demanda de Cacao a Nivel Mundial</i> .....	109
Tabla 38 <i>Producción Mundial de Palma Aceitera (Miles de Toneladas)</i> .....	109
Tabla 39 <i>Principales Productos de Exportación de la Región San Martín (Miles de Toneladas)</i> .....	110
Tabla 40 <i>Cuadro Resumen Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i> .....	110
Tabla 41 <i>Matriz de Estrategias (ME)</i> .....	115
Tabla 42 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	117
Tabla 43 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	118
Tabla 44 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	119
Tabla 45 <i>Matriz de Estrategias vs OLP</i> .....	120
Tabla 46 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	121
Tabla 47 <i>Políticas Correspondientes a Cada Estrategia</i> .....	127

Tabla 48 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	136
Tabla 49 <i>Resultados del Pilar Económico</i> .....	138
Tabla 50 <i>Resultados del Pilar Gobierno</i> .....	138
Tabla 51 <i>Resultados del Pilar Personas</i> .....	139
Tabla 52 <i>Resultados del Pilar Infraestructura</i> .....	140
Tabla 53 <i>Resultados del Pilar Empresas</i> .....	140
Tabla 54 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	164



## Lista de Figuras

<i>Figura 0</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvii
<i>Figura 1</i> Ranking mundial de la competitividad 2014.....	23
<i>Figura 2</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total en el país. ....	24
<i>Figura 3</i> Exportaciones definitivas por sectores económicos. ....	27
<i>Figura 4</i> Proyecciones del crecimiento económico: Perú.....	28
<i>Figura 5</i> Transferencia de canon macro región Oriente (2009 – 2014).....	34
<i>Figura 6</i> Exportaciones e importaciones, y balanza comercial (en MM de UDS).....	35
<i>Figura 7</i> Evolución de la inflación en el Perú (2005 – 2013).....	37
<i>Figura 8</i> Tasa de desempleo en el Perú en los últimos años ....	38
<i>Figura 9</i> Deuda del sector público no financiero: 2007 – 2016 ....	38
<i>Figura 10</i> Tasa de interés de referencia nominal y real ....	39
<i>Figura 11</i> Tasa de encaje de moneda nacional y extranjera ....	39
<i>Figura 12</i> Factores de evaluación para realizar el ranking de competitividad ....	45
<i>Figura 13</i> Generación per cápita de residuos sólidos en el Perú según Región.....	49
<i>Figura 14.</i> Catastro zonas protegidas y conservación ecológica de la región San Martín. ....	52
<i>Figura 15</i> Contribución de PBI por sectores ....	60
<i>Figura 16</i> Principales productos exportadores de San Martín ....	79
<i>Figura 17</i> Distribución de empresas exportadoras e instituciones de apoyo San Martín..	79
<i>Figura 18</i> Matriz la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) ....	105
<i>Figura 19</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	111
<i>Figura 20</i> Total Ponderado EFI vs EFE ....	112
<i>Figura 21</i> Matriz de la Gran Estrategia (ME) ....	113
<i>Figura 22</i> Organigrama de la sociedad vinculada de la región San Martín.....	130
<i>Figura 23</i> Organigrama del Gobierno Regional dela región San Martín.....	131

*Figura 24* Las cinco fuerzas que conducen la competencia en la región San Martín..... 143



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

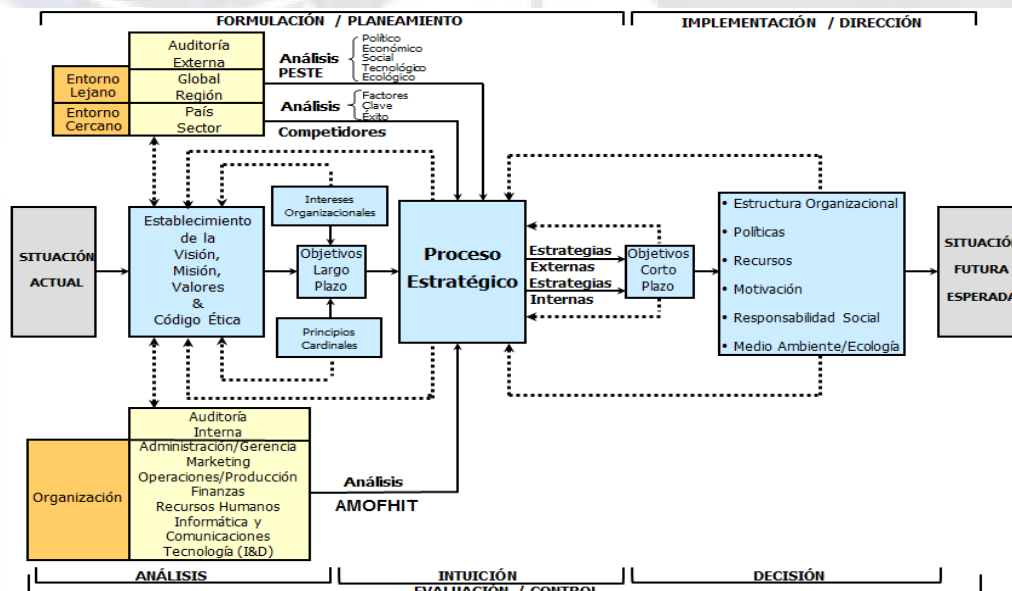


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la Organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la Organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la Organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita 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 la Organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la Organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la Organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la Organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la Organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la Organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

## **Capítulo I: Situación General de la Región San Martín**

La crisis económica que se inició el año 2007 y tuvo origen en los Estados Unidos afectó a la gran mayoría de los países en este mundo global. Estados Unidos, aún no supera del todo sus indicadores que se vieron afectados tremendamente y su crecimiento de la economía es lento, el 2014 creció 2.4% y se estima que el 2015 crecerá 3.1%, debido al crecimiento de la productividad e innovación. En la zona del euro el crecimiento de la economía es aún más lento, el 2014 creció 0.9% y el 2015 crecerá 1.5%, debido a los altos niveles de deuda y desempleo. La economía japonesa el año 2014 decreció -0.4% y el 2015 crecerá 1.0%, ello debido a los precios bajos de los commodities y debilidad del yen. La China se está desacelerando en los últimos años, se prevé un 6.8% de crecimiento este 2015, ello debido a las reformas estructurales internas. La India podría ser uno de los mercados emergentes más dinámicos con un crecimiento de 7.5% el 2015. Ello muestra que el mejoramiento de la economía mundial aún tiene un largo tramo por recorrer.

El Perú es una república independiente, actualmente tiene una población estimada de 30, 814,175 habitantes, está conformada por 25 gobiernos regionales, tiene un Producto Bruto Interno (PBI) nominal de USD 208,188 millones, un PBI per cápita de USD 6,625. En los últimos 15 años la economía peruana ha sufrido un impacto positivo, debido a alza de los precios de los commodities, la inversión extranjera de largo plazo en grandes proporciones y la presencia de inversiones extranjera de corto plazo. En el Perú se ha manifestado una desaceleración económica, en el 2013 se creció el 5.8% y el 2014 se tuvo una tasa de crecimiento de 2.6%. La tasa de inflación se ha mantenido dentro de los rangos establecidos menores al 3.0%. La tasa de interés se encuentra en el rango menores al 5.0%. La tasa de desempleo es de 3.7% y se encuentra dentro de los rangos internacionales óptimos.

## 1.1 Situación General

El región de San Martín ocupa una superficie de 51,253 Km<sup>2</sup>, extensión que representa el 3.9% del total país y está situado en la parte septentrional - oriental del territorio peruano. San Martín limita: por el norte con la región Amazonas, por el sur con la región de Huánuco, por el este con Loreto, y por el oeste con La Libertad. San Martín se encuentra ubicado en la Selva Alta, distinguiéndose cuatro zonas morfológicas: (a) la parte occidental limita con la vertiente oriental de la cordillera de los Andes y presenta topografía accidentada; (b) la zona de valles amplios con presencia de terrazas escalonadas, formadas por el río Huallaga y sus afluentes, la cual tiene aptitud agropecuaria por excelencia; (c) la zona sureste con un relieve que es continuación de la llamada "Cordillera Azul" tiene poca elevación pues sus cumbres no sobrepasan los 3,000 m s. n. m.; y finalmente, (d) la zona noreste, poco accidentada, corresponde a la Selva Baja.

La región San Martín está conformada por 10 provincias, cada una de ellas tiene una capital provincial, conformada por un conjunto de distritos y tienen un área determinada como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

### *Provincias de la Región San Martín*

Provincia	Capital	Distritos	Área Km <sup>2</sup>
Bellavista	Bellavista	6	8,051
El Dorado	San José de Sisa	5	1,298
Huallaga	Saposoa	6	2,381
Lamas	Lamas	11	5,041
Mariscal Cáceres	Juanjuí	5	14,499
Moyobamba	Moyobamba	6	3,772
Picota	Picota	10	2,171
Rioja	Rioja	9	2,535
San Martín	Tarapoto	14	5,640
Tocache	Tocache Nuevo	5	5,865

*Nota.* Tomado de "Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) Región San Martín," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2005, p 13. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_sanmartin/pdfs/PERX\\_San\\_Martin.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_sanmartin/pdfs/PERX_San_Martin.pdf)

La región San Martín se caracteriza principalmente por su gran biodiversidad, cuenta con regiones naturales de selva alta y selva baja, lo que implica una enorme concentración de bosques amazónicos tropicales en su territorio. La presencia de amplios valles, irrigados por el río Huallaga y sus afluentes, incrementa el potencial de las superficies planas aptas para el cultivo y siembra del arroz cáscara, plátano, palma aceitera, caña de azúcar, maíz amarillo duro, yuca, café, cacao, entre otros productos agrícolas importantes.

La población de San Martín, de acuerdo a los censos, y al año 2014, es aproximadamente de 829,520 habitantes. La tasa de crecimiento de la región siempre ha sido mayor a la tasa promedio nacional. El fenómeno migratorio se viene observando a partir de la década de 1990, esto se debe a la mayor generación de oportunidades de negocios, que no solo agradó a los sanmartinenses sino que también incrementó el interés de los inmigrantes de otras regiones quienes poblaron San Martín. La relación de emigrante/inmigrante se ha revertido en los últimos años, en el año 1940 hasta 1981 era mayor la cantidad de personas que salían de San Martín que la que ingresaban, a partir de 1981 se ha ido revirtiendo hasta llegar a 2007, donde de acuerdo al último censo, se tiene una afluencia neta de inmigrantes menos emigrantes de 36,289. (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI], 2008)

El 79.5% de las viviendas en San Martín actualmente son viviendas particulares propias, siendo este índice mayor al que se registra en el promedio nacional que se encuentra en 76%. Por ello, el déficit de viviendas es cerca del 20%. De acuerdo al Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda, en la región San Martín (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI], 2008), existían 191,485 viviendas. Para la atención médica de la población de San Martín se cuentan con 22 hospitales, 99 centros de salud y 321 puestos de salud. Cada vez son menos los centros asistenciales, a pesar de que la población crece. En la actualidad se encuentra en plena ejecución y ampliación los hospitales de las

ciudades de Moyobamba y Rioja. La educación en la región San Martín cuenta con todos los niveles de enseñanza comenzando con educación inicial, primaria, secundaria y superior, no obstante, en el nivel primario es donde se encuentra el mayor número de alumnos como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

*La Educación en la Región San Martín*

Nivel	Cantidad de centros	Alumnos	Docentes	Secciones
Inicial	1,338	47,051	1,990	4,068
Primaria	1,326	111,151	5,559	9,089
Secundaria	374	64,770	4,467	2,942
Superior Tecnológica	24	7,695	535	336
CETPRO	23	2,049	98	104
Instituto Superior pedagógico	9	1,021	135	52

*Nota.* Tomado de “Estadística de Calidad Educativa,” por el Ministerio de Educación del Perú (Minedu). Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee.jsessionid=33877a73e16a6548e5c35d2389fa>

Se cuenta con tres principales rutas de accesos a la región San Martín a través de medios terrestre desde la Costa: Lima-Chiclayo-Olmos-Bagua-Rioja-Moyobamba-Tarapoto: 1,445 Km. de carretera asfaltada en su totalidad; Lima-Pacasmayo-Cajamarca-Balsas-Leimebamba-desvío a Chachapoyas-Pedro Ruiz: 1,547 Km. de carretera parte asfaltada y parte sin asfaltar; Lima-Huánuco-Tingo María-Tocache- Juanjuí-Tarapoto: 1,020 Km. de carretera parte asfaltada y parte sin asfaltar. Se cuenta con un aeropuerto en Tarapoto y aeródromos en las localidades de Moyobamba, Juanjuí, Palmas del Espino, Saposoa y Uchiza. Todos ellos para arribo de naves tipo avioneta. Existen dos principales carreteras, la Marginal Fernando Belaunde Terry y la carretera IIRSA II, que cubren de norte a sur la región, en total se tiene 619 Km de los cuales solo el 17% cuenta con pavimento, (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2012), se observa la mayor parte del territorio regional no cubierto por ningún tipo de carretera de acceso.

La principal producción agropecuaria en San Martín en toneladas métricas (TM), es como sigue: arroz cáscara, plátano, palma aceitera, caña de azúcar, maíz amarillo duro, yuca y café (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI], 2010). La región San Martín cuenta con las únicas riquezas naturales trabajadas por el hombre y cada vez son más requeridas, como son la energía eléctrica y el cemento. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI], (2015) la región San Martín atrae un 2% del movimiento turístico del país, y este es principalmente realizado por turistas nacionales (98%). Esta región no forma parte de las rutas turísticas promocionadas en países extranjeros. Sin embargo, esta actividad tiene un gran potencial de desarrollo en esta región, puesto que la misma cuenta con riquezas paisajísticas, idóneas para desarrollar el ecoturismo.

## **1.2 Conclusiones**

Los servicios básicos que brinda la región San Martín no cubren todas las necesidades de la población, así mismo la infraestructura física existente es insuficiente y muchas veces deficiente. Estos son incompletos y requieren mejorar. La región no cuenta con recursos minerales, gas o petróleo, no obstante, entre sus principales potencialidades de la región se encuentran, principalmente, la agroindustria, que se combina con productos de alto valor agregado, priorizando el cacao, el café y la palma aceitera. Además, entre las modalidades de turismo, las que mejor se adaptan a las características de la región son la vivencial, ecoturismo y paisajístico.

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

### 2.1. Antecedentes

La región San Martín, tiene dependencia del gobierno del Perú y, así mismo, depende económicamente del gobierno regional de San Martín, de igual modo quien debe velar directamente de las alternativas de desarrollo interno es el gobierno regional, quien así mismo es recaudador de ingresos propios. De acuerdo a información del portal Web del Gobierno Regional de San Martín, se ha elaborado un Plan de Desarrollo Regional Concertado de San Martín al 2021 y un Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de San Martín 2011 - 2014, en el cual se establecen una visión y misión para el gobierno regional.

La visión actual contempla: “Al 2021 somos el modelo del país en bienestar social y competitividad, mirando al mundo global en un ambiente de valoración económica de nuestros recursos naturales” (Gobierno Regional de San Martín, 2013). Dicha visión cumple con las características de ser ambiciosa, proyectada a un alcance geográfico y definida en un horizonte de tiempo (2021); sin embargo no es simple, clara, ni comprensible; no ha sido difundida a toda la población, por lo tanto, no es conocida por todos, y finalmente no consigue tener una idea clara ni desarrollada sobre a donde desea ir la región.

La misión actual es: “Gobierno Regional, con autonomía funcional, administrativa y capacidad de gestión, promotor del desarrollo social, económico y ambiental; buscando mejorar la calidad de vida de la población sanmartinense” (Gobierno Regional de San Martín, 2011).

Dicha misión define parcialmente lo que es la región y cómo aspira a servir a su gente, sin embargo, debe ser enunciada en términos motivadores y que despierte en la población emociones y sentimientos positivos para enfrentar el futuro. A continuación se propone lo que debieran ser la visión, misión, valores y código de ética de la región San Martín, en base a un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la



industria, así como, del estado y futuro de la región. Se definen las políticas directrices más importantes así como los valores, creencias y normas que moldean el desempeño de sus funcionarios y la forma en la que debe conducirse la población.

## **2.2 Visión**

Para el 2025 la región San Martín se ubicará entre las 10 primeras regiones del país basado fundamentalmente en el ingreso per cápita y la calidad de vida de sus habitantes. Será reconocida entre las cinco primeras regiones con el mejor clima de negocios y mayor afluencia turística, y un incremento sostenido en su agroexportación con un alto valor agregado; y participará activamente en el intercambio comercial con Brasil en la Cuenca del Amazonas, y liderará la conservación de los recursos naturales del Perú.

## **2.3 Misión**

Desarrollar la región con el fin que los habitantes mejoren su calidad de vida y los inversionistas cuenten con un ambiente de negocios óptimo para la inversión, fortaleciendo la agroexportación, el turismo, el cuidado y utilización de los recursos naturales; potenciando el capital humano a través de la educación, garantizando la estabilidad jurídica, la promoción de la inversión privada y mejorando la infraestructura básica, convirtiéndose en el *hub* principal de investigación y desarrollo de la Amazonía peruana.

## **2.4 Valores**

Los valores que debe profesar San Martín deberían ser: inclusión, identidad, excelencia, justicia, responsabilidad social y ambiental, y aprendizaje constante:

- **Inclusión.** Promoviendo el desarrollo de capacidades para que todos los ciudadanos, de manera equitativa, tengan acceso a las mismas oportunidades y puedan aprovecharlas para su desarrollo personal, el de sus familias y sus comunidades.

- **Identidad.** Para hacer realidad los objetivos de corto, mediano y largo plazo, los pobladores de la región San Martín desarrollarán con creatividad e imaginación los objetivos que señalan la visión, misión.
- **Excelencia.** Evidenciada en el logro de un producto de alta calidad, acorde a los estándares internacionales para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Justicia.** Para la ejecución y aplicación de los diferentes programas sociales y planes de infraestructura regional en beneficio del desarrollo regional es importante formular y aplicar la Ley con Justicia.
- **Responsabilidad Social y ambiental.** Aquí participan activamente las instituciones estatales y privadas para lograr un ambiente adecuado y limpio en la región.
- **Aprendizaje constante.** Con una actitud emprendedora, promoviendo la investigación en ciencia y tecnología, así como la innovación que permitirá agregarle valor a los proyectos programados, hará que el desarrollo de la región San Martín sea sostenible en el tiempo.

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética debería estar relacionado con los valores, las normas morales y las leyes de la región, así se tiene:

- Mantener un fuerte compromiso con el desarrollo de la región.
- Promover la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas.
- Ofrecer productos y servicios de calidad.
- Respetar el cumplimiento de ley e institucionalidad.
- Mantener relaciones honestas con grupos de interés.
- Cultura de cuidado del medio ambiente.
- Administración justa de los recursos.
- Promover la participación ciudadana.

Este código debería de ser la característica de los responsables y/o del gobierno regional. Así mismo, una forma de control debería ser la sanción no solo temporal sino permanente. Solo de ese modo la sociedad respaldaría el accionar político social que se establezca.

## 2.6 Conclusiones

Con un adecuado planteamiento de visión y la ejecución eficaz de la misión y valores, el desarrollo socioeconómico permitirá ubicar a la región San Martín entre las más eficientes y desarrolladas del Perú. Los objetivos de corto plazo, largo plazo y las estrategias permitirán, además, potenciar, preservar y aprovechar sus recursos naturales, y sobre todo el aumento de ingresos para su población generando para ello más inversión, una mejor educación y mejoramiento de la infraestructura.

Un problema estructural es que, con cada cambio de gobierno regional, se rompe la continuidad de las estrategias establecidas, por lo que es necesario buscar mecanismos de continuidad de estrategias únicas para la región.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Dentro de la elaboración del proceso estratégico de la región San Martín es importante considerar la evaluación externa, para lo cual se realizará: (a) el análisis tridimensional de Frederick Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2013), el cual permitirá identificar las interacciones que existen entre los países; (b) el análisis de competitividad nacional (Porter, 2009); y (c) el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013), en su obra *The relations of nations* define tres grandes dimensiones que se deben evaluar con cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Esto constituye el punto de partida para el análisis del entorno.

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

Hartmann (según se citó en D'Alessio, 2013) precisó que los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados, pudiendo ser estos comunes u opuestos. Nuechterlein (según se citó en D'Alessio, 2013) clasificó estos intereses en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. A continuación un análisis de los factores que operan sobre la formación de estos intereses nacionales:

- Desarrollo económico enfocado en un crecimiento sostenido. Según el Banco Central de Reserva del Perú, BCRP (2013), en el 2013 el PBI del Perú creció 5.8%, el 2014 creció 2.4%, y para este año 2015 se proyecta un crecimiento de 2.4 %.
- Disminuir la inseguridad interna que se vive hoy en nuestro país por el alto índice de violencia y delincuencia es otro de los grandes objetivos a solucionar.

De acuerdo a la información estadística de victimización comparada que registró la Policía Nacional del Perú entre el 2001 y 2014 (Instituto de Defensa Legal [IDL], 2014), por ejemplo, en el semestre junio a noviembre de 2011, la victimización fue de 41.3%, mientras que en el último semestre evaluado, que fue de abril a setiembre de 2014, la victimización disminuyó al 30.8%.

- De acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2014) se debe preservar y hacer respetar la soberanía del Estado. Así la función pública del Estado debe ser de amistad y cooperación con los países vecinos, de tal manera que se generen oportunidades de intercambio y desarrollo.
- Asimismo, la celebración de alianzas estratégicas con países u organizaciones deberá sustentarse en (a) la inserción del país en los espacios andinos, amazónicos, sudamericanos y latinoamericanos, a fin de cumplir un rol dinámico en cada espacio mencionado; (b) fortalecer las relaciones físicas, comerciales y económicas con Brasil, en el marco de la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA); (c) consolidar las relaciones económicas con EE.UU. y la Unión Europea. Estos grupos de países son los socios comerciales más importantes del Perú, (d) capitalizar la presencia de nuestro país en la región Asia Pacífico, la misma que muestra un gran dinamismo económico, comercial, estrechando así los lazos con los países miembros del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), y el foro Asia Pacífico Latinoamericano, como se observa en la Tabla 3.

### **3.1.2. Potencial nacional**

El potencial nacional debe ser analizado de acuerdo con los siete dominios planteados por D'Alessio (2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales*

	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Seguridad interna			Unión Europea (1) España (1) EE.UU. (1)	Bolivia (1)
Crecimiento económico		EE. UU. (1) Chile (2)	Unión Europea (1) China (1)	España (1)
Seguridad nacional y resguardo de nuestras fronteras		Chile (2)	Ecuador (1)	Bolivia (2)
Inclusión de alianzas estratégicas con países y/o organismos internacionales		EE. UU. (1) Unión Europea (1) China (1) Colombia (1)	Venezuela (2) Bolivia (2) Chile (2)	Uruguay (1) Paraguay (1) Argentina (1) Ecuador (1)

*Nota.* (1) Comunes; (2) Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

**Demográfico.** El último censo nacional de población en el Perú en el 2007 señaló que la población del Perú era de 27'412,157 habitantes. El INEI (2014a) estimó que al celebrarse el 479 aniversario de Lima en el 2014, la cantidad de habitantes estaría en 30'814,875, siendo Lima la que concentra un 28.4% de la población nacional, que representa 8'693,387 habitantes. De los habitantes de Lima, la población infantil de 0 a 14 años representa un 24.3%, los adultos jóvenes, de 30 a 44 años representan un 22.5%, los adultos, de 45 a 59 años concentrarían un 15.4% mientras que los adultos mayores, de 60 a más representarían un 10.6%. Un 92% de peruanos pertenece a la religión católica.

**Dominio geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur, siendo el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil y Argentina, y posee una superficie de 1, 285,215 Km<sup>2</sup>. Sus límites son: por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este con Brasil; por el sureste, con Bolivia; y por el sur con Chile. La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 Km. Por el oeste se encuentra el Océano Pacífico, teniendo un litoral de 3,080 Km. y dominio marítimo de 200 millas a lo largo de todo el litoral. Está ubicado en la Cuenca del Pacífico en el cuadrante suroriental junto con Ecuador y Chile y tiene zonas costeras, andinas y amazónicas lo que por un lado hace que haya diversidad de recursos y, por el otro, dificulta el transporte.

Los cambios climáticos producirán efectos significativos en América Latina y El Caribe, y según el Tyndal Center de Inglaterra, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático, relativo al grado de susceptibilidad de un territorio que varía según su exposición, sensibilidad y capacidad de adaptación al cambio climático. El Perú presenta siete de las nueve características de vulnerabilidad reconocidas por la convención marco, inclusive los fenómenos hidrometeorológicos como sequías, inundaciones, heladas y granizadas se han incrementado más de seis veces desde 1997 hasta el 2006, y el Fenómeno del Niño se está produciendo con mayor frecuencia e intensidad.

La Costa ocupa alrededor del 11% del total de superficie del país y alberga, según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI, 2008), el 54.6% del total de la población; aquí se encuentran ciudades importantes como Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Tacna, Pisco, Ilo y Lima.

La Selva es una zona totalmente tropical y está conformada por el 56% del territorio peruano y 13.5% del total de la población, según el INEI. La Selva es una de las áreas con mayor biodiversidad del planeta y el Perú es considerado el segundo país con mayor extensión amazónica después de Brasil. El gobierno peruano, a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) ha declarado distintas áreas de la Amazonía como zonas de protección debido a sus diferentes características de geografía, flora y fauna. Estas áreas forman parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

La región andina o sierra está conformada por la cordillera de los Andes, la cual constituye un escarpado sistema montañoso que corre de sur a norte, atravesando longitudinalmente el país y ocupando una posición central entre la costa y la selva.

En conjunto, el paisaje andino es importante y reviste una configuración heterogénea con cumbres prominentes, valles estrechos interandinos y amplias mesetas. Cubre además una superficie estimada de 408,209.55 Km<sup>2</sup> que representa el 31.8% del territorio nacional. Se le considera conformado por tres cadenas montañosas denominadas cordilleras: occidental, central y oriental. La primera es la más importante, ya que sus cumbres forman la divisoria continental de las aguas que separan las vertientes del Pacífico y del Atlántico. La población se encuentra, en su mayor parte, entre los 2,000 y 3,500 m s. n. m. por ser esta zona más propicia para el desarrollo de las actividades agroeconómicas (INEI, 2010). En el mismo informe, se indicó que la región amazónica tiene una topografía eminentemente plana y constituye el 57.6% del territorio nacional.



**Dominio económico.** Luego de la crisis que afectó a los Estados Unidos de Norteamérica y posteriormente, a muchos países asiáticos y de la zona del Euro, se ven visos de recuperación en algunos de estos países (España), sin embargo algunos conflictos geopolíticos ponen en riesgo la economía global. La violencia de Medio Oriente y la caída del precio del petróleo en un 50% podrían provocar consecuencias serias para las perspectivas actuales en los países emergentes y beneficiar a las economías débiles como el de los países latinoamericanos. También, la crisis entre Rusia y Occidente por Ucrania y el golpe de Estado en Tailandia pueden tener consecuencias que afecten al tema económico si es que no se solucionan de buena manera. En Europa también se ha perdido un poco la confianza y hay señales de enfriamiento para la recuperación. China está pasando por un momento de estabilización mientras reequilibran su economía con menor inversión y más consumo doméstico. Económicamente, Brasil no muestra señales alentadoras, y su sector industrial tuvo una desaceleración fuerte. Además, el riesgo que la inflación supere el umbral máximo del 2014 es alto.

De otro lado, al 2015, el Perú está entre los principales productores mineros del mundo, pues concentra 5% del total de las inversiones mineras en exploración, según el documento “Guía para la Inversión Minera en el Perú 2015/2016”, preparado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE) y la firma de servicios profesionales EY (antes Ernst & Young), donde se precisó que las inversiones mineras se recuperarían este año y sería mayor a los USD 8,600 millones del 2014. El documento presentado señala que se estima que en los próximos años las inversiones en el sector serán de unos USD 60,900 millones.

De otro lado, según el último estudio del Instituto Fraser (2014), que analizó el atractivo de 112 países para las inversiones mineras en 2014, Perú obtuvo un puntaje de 69.6 y se ubicó en el puesto 30, superando a la posición 37 de 2013, cuando consiguió 63.1 puntos.

Fraser obtuvo ese resultado tras la encuesta que realizó a ejecutivos mineros entre agosto y noviembre de 2014. Entre las objeciones que ponen los empresarios en el caso peruano es la dificultad que tienen por los problemas sociales.

Para continuar incrementando los compromisos de inversión bajo el mecanismo de obras por impuestos (OxI), el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (Foniprel) lanzó en marzo de 2015 un fondo concursable por S/.115 millones para cofinanciar proyectos de inversión pública bajo esta modalidad de inversión que fomenta la participación de la empresa privada mediante el adelanto del pago del impuesto a la renta. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2014)

El anuncio, hecho por ProInversión, se produjo siete meses después de que el Gobierno aprobara la transferencia de S/.650 millones de parte de los ministerios de Educación (S/.250 millones) y Vivienda (S/.400 millones) para tal fin.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2014), la convocatoria de Foniprel servirá para cofinanciar, hasta en un 99.9%, proyectos de educación básica (S/.83 millones) y saneamiento (S/.32 millones).

Sobre lo que podría ocurrir este año, ProInversión adelantó que los compromisos de inversión ascenderán a S/.900 millones, pero considerando el fondo de S/.115 millones que lanzará Foniprel, todo parece indicar que el 2015 culminará con más de S/.1,000 millones en OXI, cifra que se convertiría en un récord desde que el mecanismo fuera lanzado en el 2009, cuando debutó con apenas S/.6 millones.

Al respecto el Banco de Crédito del Perú (BCP) estimó que el 2015 invertirá S/.400 millones bajo la modalidad de obras por impuestos (OxI). Dicho monto representa el 40% de su pago total por Impuesto a la Renta (IR). Por su parte, la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston con varios proyectos en su haber, este año participará en dos proyectos,

uno en La Libertad y otro en Cusco (“BCP espera que la economía peruana,” 2015. El Comercio 13 febrero 2015).

De otro lado, para Keren Trapunsky, gerente de Inversión Social de Backus, las Oxi deben incidir en las líneas de inversión prioritarias y se debe fortalecer el diálogo con las nuevas autoridades regionales y locales (comunicación personal, 23 de marzo de 2015).

***Dominio tecnológico/científico.*** Según un estudio del Banco Mundial (2013), el periodo 2010 – 2013, la inversión en investigación y desarrollo en el Perú fue de 0.15% del PBI, ocupando el quinto lugar entre los países sudamericanos. Brasil es el primero con un 1.16% del PBI, seguido de Chile con un 0.42% del PBI, luego Colombia con 0.18% del PBI, y cuarto Bolivia con 0.16% del PBI. El mayor referente de desarrollo tecnológico es Estados Unidos con más de 2% de PBI de inversión en tecnología. De lo anterior, se desprenden que el avance tecnológico del Perú es lento. El país ocupa el lugar 113 de 142 países evaluados. De allí que todo el posible avance tecnológico es adquirido vía compra de empresas privadas, y de continuar con esta tendencia será superado rápidamente por otros países que están invirtiendo un porcentaje mayor de su PBI en tecnología como Chile, Colombia, y cada vez más lejos, Brasil.

***Dominio histórico/psicológico/sociológico.*** Los últimos años han sido buenos para los países latinoamericanos, fundamentalmente por ser productores de materias primas que eran requeridas por China. Sin embargo, esta al frenar su crecimiento y por lo tanto, la demanda, ha hecho que los precios de los minerales hayan caído a nivel global y ha obligado a las mineras a reestructurar sus costos y reducir personal. Otro aspecto que ha afectado es la retracción de Estados Unidos, que recién está saliendo de la crisis que tuvo. Si bien Latinoamérica es una economía emergente, hay mucha desigualdad y exclusión que afecta a la población.

El marco legal de la regionalización es la Ley de Bases de la Regionalización promulgada el 17 de julio de 2002 y la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales aprobada el 19 de noviembre de 2002. En el caso de Perú que si bien ya inició el proceso de regionalización, existe una centralización de poderes en la capital, Lima. Sin embargo, hay regiones que tienen altos ingresos por canon; también hay otras que no tienen estos ingresos. Otro de los efectos que se han percibido es sobre la falta de un control a los gobiernos regionales, lo que ha hecho últimamente que se hayan descubierto varios hechos de corrupción.

***Dominio organizacional/administrativo.*** El Perú tiene vigente la Constitución Política del 29 de setiembre de 1993. Asimismo, el país cuenta con tres poderes independientes y autónomos que se controlan entre sí y que responden al principio de división de poderes: el poder ejecutivo, poder legislativo y poder judicial. El primero está conformado por el presidente de la República, el Consejo de Ministros, la Presidencia del Consejo de Ministros, y los ministerios. Aquí el Presidente desarrolla las funciones de Jefe de Estado, quien simboliza y representa a los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político electoral. El poder ejecutivo y el poder legislativo son elegidos por sufragio popular.

De otro lado, debido a que la mayoría de instituciones estatales de jurisdicción nacional tienen su sede en Lima Metropolitana, una de las características del gobierno es la centralización de actividades y funciones, lo que genera lentitud en la gestión pública y lo convierte en un sistema burocrático y poco efectivo. Es así que dentro del Plan Bicentenario del gobierno peruano uno de los ejes estratégicos para el desarrollo regional e infraestructura es la descentralización del Estado, el cual indica como “Objetivo Nacional: 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” (CEPLAN, 2011, p.142).

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

La capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento (CEPLAN, 2011). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario y, durante el 2006, el gasto militar fue del 1.5% del PBI, lo que lo ubicaba en la posición 94 a nivel mundial.

En la sección de partidas presupuestales por pliegos para el 2015 el Ministerio de Defensa tiene asignado la suma de S/. 7'060,183.383 nuevos soles, equivalente a USD 2'432,031.037 dólares americanos, monto que se compara con los S/. 6'844,256.429 nuevos soles asignados en el período fiscal. La variación anual representa un incremento del 3.15% en términos nominales.

Del monto asignado para la Defensa en el año 2015, el 82.47% tiene su origen en recursos ordinarios, es decir, los fondos obtenidos a través de la recaudación de impuestos, cuyo monto depende en gran manera de la variación del Producto Bruto Interno (el proyecto estimó un crecimiento del 4.2%, cuando el Banco Central de Reserva acababa de reajustar la cifra al 3.1%), la tasa de cambio (se estimó que cerraría en S/. 2.90 por USD), la tasa de inflación, el nivel de deuda y la balanza comercial. Un 12.74% del presupuesto del sector

corresponde a recursos obtenidos por endeudamiento y el sector recauda directamente otro 4.35% de sus recursos presupuestales 2015, con la pequeña diferencia restante proveniente de donaciones o transferencias especiales no reembolsables.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Para detectar las oportunidades y amenazas es conveniente analizar los siguientes principios cardinales:

***Influencias de terceras partes.*** La interacción entre dos estados no es nunca solo bilateral como pudiera pensarse, sino que además hay influencias con terceras, cuartas y hasta quintas partes, las cuales están o no interesadas en que estas interacciones se realicen. Con respecto a las relaciones con Estados Unidos, es a partir de la recuperación de la institucionalidad democrática en el año 2001 que estas se relanzaron y ampliaron, producto de la convergencia de valores y principios referidos a la democracia, el estado de derecho, los derechos humanos y el respeto por las libertades. La visita de George Bush en el 2002, marcó un hito en las relaciones bilaterales, la apertura de los mercados, la negociación de un tratado de libre comercio, la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, el crimen organizado, etc.

La Alianza del Pacífico, que la constituyen Chile, Colombia, México, Perú y Panamá como observador, establece como requisito la vigencia del estado de derecho de la democracia y del orden constitucional.

***Lazos pasados – presentes.*** El tema bélico que en el siglo pasado ha tenido una alta repercusión en las relaciones bilaterales, ahora ya se ha solucionado. El problema limítrofe con Ecuador y el problema limítrofe de la demarcación de la frontera marítima con Chile resuelta ya en la instancia de la Corte Internacional de Justicia de La Haya han puesto fin a estos impasses.

***Contrabalance de intereses.*** La presencia de gas y el proyecto del gasoducto en el sur para crear un polo de desarrollo hacen pensar que se pueda exportar a países vecinos en unos

años por lo que tendría que verse si Chile o Argentina serían los beneficiarios. Este principio analiza el balance de intereses entre el Perú y otros países. Por ejemplo, la delimitación de la frontera marítima con Chile fue la última controversia limítrofe pendiente de ser resuelta en la agenda del Perú. Si bien es cierto este diferendo marítimo ha ocasionado controversia, fue resuelto por el organismo internacional de la Haya de forma imparcial y justa para ambos países.

***Conservación de los enemigos.*** El Perú se ha preocupado en mejorar sus relaciones diplomáticas con los países vecinos y lo ha logrado. En todo caso no se podría decir que Chile sea el enemigo del Perú sino más bien un competidor, y esto en relación a los negocios. Este factor hace que se le vea de cerca sobre todo en el rubro de negocios en los cuales compite con el Perú, como en minería de cobre, vinos, etc.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la región San Martín**

El análisis tridimensional indica cómo el entorno ofrece oportunidades y presiona con amenazas en un contexto global donde tanto el Perú como la región San Martín pueden verse afectados.

Entre las amenazas se puede mencionar: (a) el cambio climático que puede afectar fuertemente ya que el Perú es el tercer país más vulnerable ante estos cambios; (b) economía global presenta incertidumbre y no es clara todavía la tendencia a que esto mejore; (c) el tema de los commodities que parecen estancarse en precios bajos por lo menos por un buen tiempo, asociado a que China está desistiendo de aumentar su producción.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

De acuerdo con el *International Institute for Management Development* (IMD, 2014), el Perú bajó del puesto 43 en el 2013 al puesto 50 en el 2014 de un total de 60 países, como se muestra en la Figura 1. Esta posición indica que en el país todavía hay muchos aspectos en los cuales los gobiernos centrales, regionales y locales deben trabajar y aunar esfuerzos. Cabe

mencionar que el factor infraestructura es el de menor calificación ya que nuestro país se ubica en el puesto 59 de 60 países evaluados. Al respecto, Porter (2009) determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el Rombo de la Ventaja Nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

El Perú se encuentra ubicado en un lugar estratégico de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0 2'0" y los 18 21'34" de latitud sur y los meridianos 68, 39'7" y los 80 20'13" de longitud. Con una extensión de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene, tal como se ha señalado, tres regiones geográficas marcadas: costa, sierra y selva.

La ubicación geográfica del Perú en la Cuenca del Pacífico es estratégica. Se conforma como un eje medio en las comunicaciones entre Sudamérica y Norteamérica, tanto en la vía marítima como en la aérea. De igual manera, conforma un eje medio en el Océano Pacífico, entre América del Sur, Asia y Oceanía, es decir, entre países que poseen abundantes recursos naturales y países que cuentan con un gran poder industrial que requieren de las materias primas y es por ello que el Perú se constituye en un país atractivo.

El Perú tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros y energéticos, debido a estas ventajas naturales el Perú se constituye, hoy en día, como el primer exportador de espárragos y segundo en páprika en el mundo, primer productor de harina y aceite de pescado, primer productor de fibras de alpaca y vicuña, primer productor de plata, y exportador de hidrocarburos. Por otro lado, en la actualidad, se estima que la pobreza en el Perú alcanza el 24.33 % de la población según los señaló el INEI (2014b). Según el informe "Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013", unas 491 mil personas salieron de la pobreza el año pasado. Sin embargo, aún hay cerca de 7.3 millones de personas



que se mantienen en dicha condición. "Uno de los factores más relevantes para la disminución de la pobreza es el incremento del gasto e ingresos, especialmente en el segmento de la población más pobre," señaló el informe de INEI (2014b). Ver Figura 2.

RANKING MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 2014							
País	Ranking				2014	2013	Cambio
	2014	2013	Cambio				
Estados Unidos	1	1	→	Chile	31	30	↓
Suiza	2	2	→	Kazajstán	32	34	↑
Singapur	3	5	↑	República Checa	33	35	↑
Hong Kong	4	3	↓	Lituania	34	31	↓
Suecia	5	4	↓	Letonia	35	41	↑
Alemania	6	9	↑	Polonia	36	33	↓
Canadá	7	7	→	Indonesia	37	39	↑
EAU	8	8	→	Rusia	38	42	↑
Dinamarca	9	12	↑	España	39	45	↑
Noruega	10	6	↓	Turquía	40	37	↓
Luxemburgo	11	13	↑	México	41	32	↓
Malasia	12	15	↑	Filipinas	42	38	↓
Taiwan	13	11	↓	Portugal	43	46	↑
Holanda	14	14	→	India	44	40	↓
Irlanda	15	17	↑	República Eslovaca	45	47	↑
Reino Unido	16	18	↑	Italia	46	44	↓
Australia	17	16	↓	Rumanía	47	55	↑
Finlandia	18	20	↑	Hungría	48	50	↑
Qatar	19	10	↓	Ucrania	49	49	→
Nueva Zelanda	20	25	↑	<b>Perú</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>↓</b>
Japón	21	24	↑	Colombia	51	48	↓
Austria	22	23	↑	Sudáfrica	52	53	↑
China Continental	23	21	↓	Jordania	53	56	↑
Israel	24	19	↓	Brasil	54	51	↓
Islandia	25	29	↑	Eslovenia	55	52	↓
Corea del Sur	26	22	↓	Bulgaria	56	57	↑
Francia	27	28	↑	Grecia	57	54	↓
Bélgica	28	26	↓	Argentina	58	59	↑
Tailandia	29	27	↓	Croacia	59	58	↓
Estonia	30	36	↑	Venezuela	60	60	→

Figura 1. Ranking mundial de competitividad 2014.

Tomado de "Perú bajó del puesto 43 al 50 en Ranking de Competitividad Mundial 2014," en Gestión, 21 de mayo de 2014. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

como un país líder o "hub regional" en la zona del Pacífico sudamericano.

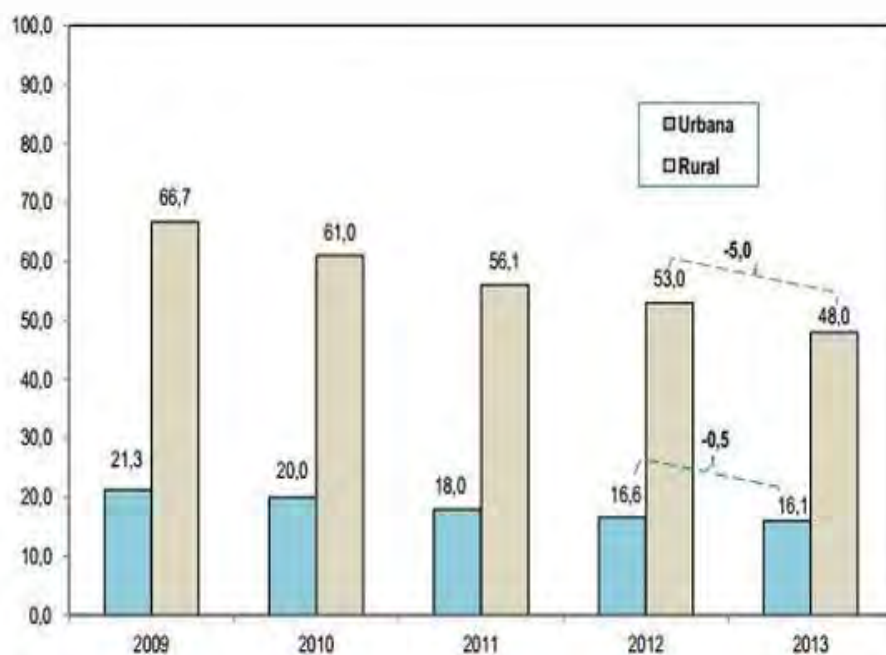


Figura 2. Evolución de la incidencia de la pobreza total en el país.

Tomado de “La pobreza en el Perú bajó a 23,9% en 2013, según el INEI,” en El Comercio, 2 de mayo de 2014. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

De otro lado, en el 2013 unas 375,800 personas salieron de la extrema pobreza. Sin embargo, todavía quedan 1.4 millones de personas viven en esta condición en el país. Al respecto el INEI señaló que la pobreza extrema en el Perú bajó de 6% a 4.7% en el 2013. Los principales productos no tradicionales exportados llegaron a abril 2014 (Millones de USD de 2002). El intercambio comercial del Perú con el resto del mundo ascendió a USD 6,526 millones en enero del 2014, monto que representó una contracción de 10.6% respecto de similar mes del año anterior. Este resultado se explicó por el retroceso de las exportaciones (-18.3%) e importaciones (-3.8%).

En enero del 2014, el intercambio comercial del Perú con los principales bloques presentó resultados mixtos. El comercio con APEC, principal bloque con una participación del 65% del total, creció 0.7% en enero. En ese mes, las exportaciones crecieron 1.8% y las importaciones retrocedieron 0.3%. Según principales países, aumentó el comercio con China

(13.1%), Estados Unidos (5.9%) y Japón (5.3%), pero disminuyó con otros socios importantes caso Chile (-45.5%) y Canadá (-16.0%).

Por su parte, el comercio con la Unión Europea (UE), que es el segundo bloque más importante con una participación de 14% del total, registró una contracción de 18.5% en enero, resultado asociado con las menores exportaciones (-44.4%), no obstante, el repunte de las importaciones (11.0%). Cabe notar que el comercio con los tres principales socios comerciales fue desfavorable: Alemania (-0.2%), España (-32.1%) e Italia (-24.0%). Con la Comunidad Andina, que representa el 8% del total, el intercambio comercial creció 0.7% en enero. En este mes, crecieron las importaciones (10.5%), pero cayeron las exportaciones en 16.5%). Según países, aumentó el comercio con Ecuador (54.0%) y Bolivia (38.2%) pero se redujo con Colombia (-38.6).

El comercio con El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), que registra una participación del 5% del total, retrocedió 40.9% en enero de 2015, al reducirse las exportaciones en 41.1% e importaciones en 40.8%. Los datos muestran una caída en el comercio con Paraguay de 55.1%, Argentina en 49.7% y Brasil en 38.7%; en cambio, creció el comercio con Uruguay (12.9%). Finalmente, el comercio con los países no agrupados (Resto, que explicó 8% del total) se contrajo 40.6% en enero de 2014, al reducirse las exportaciones (-55.1%) e importaciones (-17.3%).

Las exportaciones peruanas de enero de 2015 alcanzaron los USUSD 2,797 millones, registrando un retroceso de 18.3% respecto de similar mes del año anterior. En enero, el 68% del total exportado correspondió a productos tradicionales, mientras que las exportaciones no tradicionales representaron el 31% del total y el restante 1% es explicado por el rubro Otros. Por su parte, las exportaciones de minerales totalizaron USD 1,282 millones, registrando una contracción de 32.2% respecto a enero del 2013. Al respecto, minerales como el oro (-54.2%), cobre (-25.3%), metales menores (-14.5%), hierro (-13.5%) y zinc (-2.7%), presentaron

contracciones en sus valores exportados. En contraste, crecieron las exportaciones de plata (129.1%) y plomo (3.8%).

El cobre fue el principal producto de exportación al sumar USD 584 millones, lo que representó un retroceso de 25.3% respecto a enero del 2013. La cotización internacional de este metal registró en enero de 2014 una contracción de 9.4%. A nivel desagregado, retrocedieron las exportaciones de minerales de cobre y sus concentrados en 24.7% y minerales de cátodos de cobre y secciones de cobre refinado en 23.4%.

Por su parte, el oro fue el segundo producto exportado con un monto ascendente a USUSD 315 millones, lo que representó una caída de 54.2% respecto a enero del 2013. La cotización internacional del oro registró en enero del 2014 una contracción de 24.6%. Según países de destino, destacó la menor demanda del oro peruano desde Suiza (-70.1%), Estados Unidos (-41.6%) y Canadá (-32.7%). Ver Figura 3

El valor exportado del sector pesquero ascendió a USD 261 millones en enero, lo que representó un crecimiento de 245.4% respecto de similar mes del año anterior. Según componentes, crecieron las exportaciones de harina de pescado (261.8%) y aceite de pescado (197.8%). Las exportaciones de petróleo y gas natural ascendieron a USD 337 millones en enero, lo que representó una contracción de 36.2% respecto de similar mes del año pasado. Este resultado se explica por el retroceso en las exportaciones de gas natural en 53.2%, derivados en 28.0% y crudo en 17.8%. De otro lado, la cotización internacional promedio del petróleo aumentó de 94.74 USD/barril en enero de 2013 a 94.86 USD/barril en enero del 2014. Las exportaciones no tradicionales ascendieron a USD 877 millones en enero, lo que representó un crecimiento de 1.0% respecto de similar mes del año anterior.

El agropecuario fue el más importante sector exportador no tradicional, con una participación de 40% del total. Le siguen en orden de importancia el sector textil (15%), químico (11%), pesquero (11%), siderúrgico-metalúrgico (9%), minería no metálica (5%),

resto (5%) y metal-mecánico (4%). En enero se identificaron 2,467 exportadores de productos no tradicionales, cifra inferior en 63 a la obtenida en el mes del año anterior

<b>CUADRO N.º 1</b>			
<b>EXPORTACIONES DEFINITIVAS POR SECTORES ECONÓMICOS: ENERO 2014<sup>7</sup></b>			
(Millones de Dólares)			
<b>SECTOR ECONOMICO</b>	<b>ENERO</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var (%)</b>
<b>TOTAL (I+II+III)</b>	<b>3 423</b>	<b>2 797</b>	<b>-18,3</b>
<b>I. PRODUCTOS TRADICIONALES</b>	<b>2 527</b>	<b>1 907</b>	<b>-24,5</b>
<b>MINERO</b>	<b>1 890</b>	<b>1 282</b>	<b>-32,2</b>
Cobre	781	584	-25,3
Hierro	84	73	-13,5
Plata	15	34	129,1
Plomo <sup>1/</sup>	107	111	3,8
Zinc	135	131	-2,7
Oro	688	315	-54,2
Estaño <sup>2/</sup>	51	9	-82,7
Resto <sup>3/</sup>	30	26	-14,5
<b>PESQUERO</b>	<b>76</b>	<b>261</b>	<b>245,4</b>
Harina de Pescado	56	203	261,8
Aceite de Pescado	19	58	197,8
<b>PETROLEO Y GAS NATURAL</b>	<b>528</b>	<b>337</b>	<b>-36,2</b>
Crudo	44	36	-17,8
Derivados	295	212	-28,0
Gas Natural <sup>4/</sup>	189	89	-53,2
<b>AGRICOLA</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>-18,6</b>
Algodón	0	0	7,5
Azúcar	0	3	-
Café	21	21	-1,3
Resto <sup>5/</sup>	11	3	-78,1
<b>II. PRODUCTOS NO TRADICIONALES</b>	<b>869</b>	<b>877</b>	<b>1,0</b>
Agropecuario	310	351	13,4
Textil	124	127	2,4
Pesquero	69	95	38,5
Químico	114	99	-13,3
Metal-Mecánico	45	36	-18,4
Siderúrgico-Metalúrgico	105	79	-24,6
Minería No Metálica	53	44	-18,6
Resto <sup>6/</sup>	50	46	-6,8
<b>III. OTROS<sup>7/</sup></b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>-53,4</b>

<sup>1/</sup> Presentan cifras redondeadas.

<sup>1/</sup> Incluye contenidos de plata.

<sup>2/</sup> No incluye las exportaciones temporales de Minsur S.A. (ventas en consignación).

<sup>3/</sup> Incluye molibdeno, bismuto y tungsteno, principalmente.

<sup>4/</sup> Ha sido incluido en este sector, con lo cual desde junio de 2010 la nueva denominación del sector es la de petróleo y gas natural, tal como también lo establece el BCRP.

<sup>5/</sup> Incluye hoja de coca y derivados, melazas, lanas y pieles.

<sup>6/</sup> Incluye artesanías, maderas y papeles, pieles y artículos de joyería.

<sup>7/</sup> Incluye abastecimientos de alimentos y combustibles a naves extranjeras.

NOTA: Se consideran las órdenes de embarque que han sido embarcadas y regularizadas.

Fuente: SUNAT

Figura 3. Exportaciones definitivas por sectores económicos. Tomado del “Informe Mensual de Comercio Exterior Enero- Abril 2014,” [Nota de Prensa 139-2014] por la Superintendencia de Administración Tributaria del Perú (SUNAT), 2014. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/lima/2014.html>

De ese total, el 7% de las empresas registraron exportaciones por montos superiores a USD 1 millón. Finalmente, en relación al destino de nuestras exportaciones, cabe mencionar que en enero China ocupó el primer lugar con el 23% del total, seguido de Estados Unidos (19% del total), Japón (9% del total), Canadá (7% del total) y Chile (4% del total), entre otros destinos.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Como lo señaló el BCR, durante el primer semestre del 2014 la demanda interna en el país se desaceleró y solo logró crecer un 3.7%. Este resultado estaría asociado a un menor ritmo de expansión de la inversión privada, la cual registró una caída de 0.3%. El BCR agregó que el gasto privado se elevó en apenas 3.4%, y el público en 5%. Debe recordarse que la demanda interna creció 7.1% en el primer semestre del 2013. Ver Figura 4.

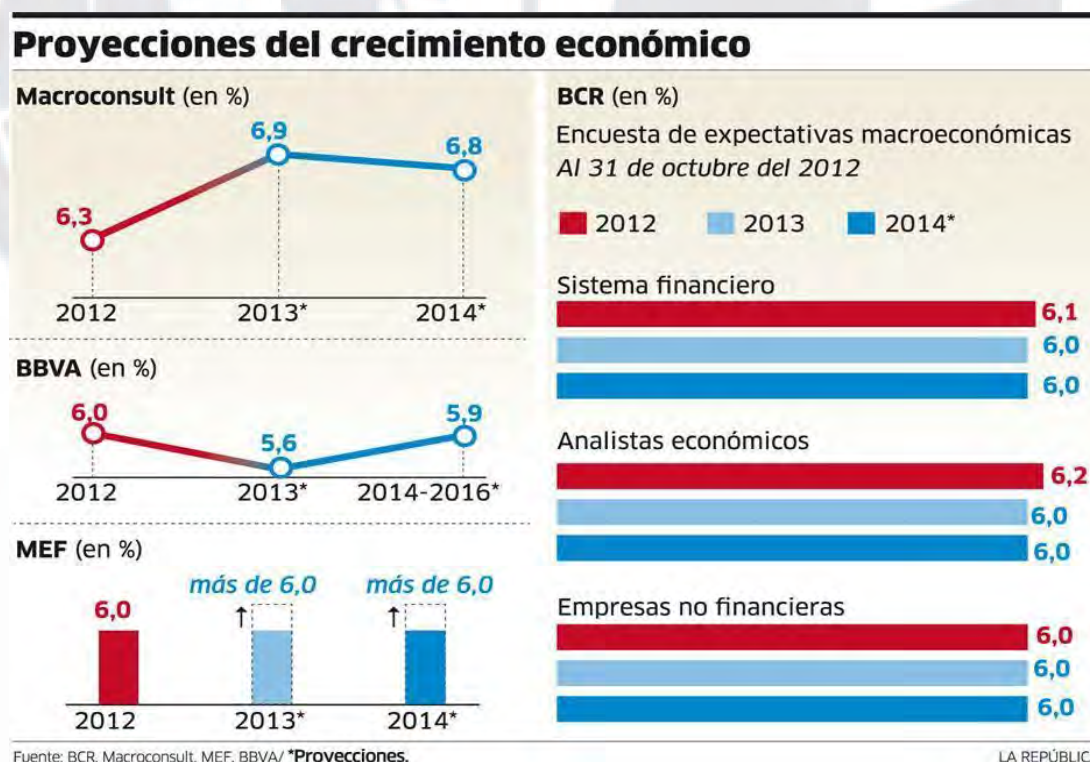


Figura 4. Proyecciones del crecimiento económico: Perú.

Tomado "Proyecciones del crecimiento económico," en La República, 23 de noviembre de 2012. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/sites/default/files/imagen/2012/11/23/infografia-info.jpg>

Asimismo, el BCRP también tuvo que revisar a la baja la proyección de crecimiento para el gasto público a 7.9%, por una menor previsión para la inversión pública, principalmente, de los gobiernos subnacionales (municipios y regiones). De otro lado, en los primeros tres meses del 2015, la inversión privada creció 1.6%, mientras que la inversión pública lo hizo en 8.3%, según cifras del BCR. La demanda interna registró una expansión de 4.5% en el primer trimestre del 2014 como resultado del aumento en el consumo privado y del gasto público, reportó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Según un reporte del BCR, el consumo privado lleva acumulado una expansión de 5.1% en los primeros tres meses del año, mientras que el gasto público avanzó en 9.2%. Por su parte el crecimiento del gasto público se vio impulsado por el aumento de 9.5% en el consumo público, lo que fue complementado por el aumento de la inversión pública en 8.3%. El BCR recordó que en el primer trimestre de 2014, el PBI registró un crecimiento de 4.8% debido al aumento de los sectores no primarios en 4.9%. Los sectores con las mayores tasas de crecimiento fueron servicios (6.4%), construcción (5.3%) y comercio (5.2%). Ver Tabla 4.

Tabla 4

*Proyecciones del Perú 2013-2016*

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PBI (Var % anual)	5.80	2.40	4.80	5.60
Demanda Interna (Var. % anual)	7.00	2.50	4.20	5.00
Inflación (% fin de periodo)	2.90	3.20	2.00	2.20
Tipo de cambio (vs. USD, fin de periodo)	2.79	2.96	3.20	3.22
Tasa de interés de Política Monetaria (fin de periodo)	4.00	3.50	3.00	4.00
Resultado Fiscal (% del PBI)	0.90	-0.10	-1.30	-1.30
Cuenta Corriente (% del PBI)	-4.50	-5.40	-5.20	-4.70

*Nota.* Tomado de “Situación Perú: Primer Trimestre 2015,” por H. Perea, presentación desarrollada por BBVA Research, 12 de febrero de 2015, slide 22. Recuperado de <http://www.slideshare.net/BBVAResearch/presentacin-situacin-per-primer-trimestre-2015>

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones**

De acuerdo a la configuración geográfica y el ingreso de los recursos que captan las diferentes regiones del país, el dinero que cada una de ellas recauda por el concepto de gastos e inversiones, le permite al gobierno central transferirles a cada una de las regiones el 2% de lo recaudado por el tesoro público, producto de los impuestos de ley. Si los recursos que se les transfieren no permiten cubrir sus necesidades básicas, el gobierno central con la implementación de sus diferentes programas sociales (salud, educación, transportes, agricultura, seguridad, etc.) y el desarrollo de los grandes proyectos de infraestructura (hospitales, colegios, aeropuertos y puertos) siempre tratará de apoyar a las regiones que no cuentan con los recursos naturales que les permitan tener un fondo adicional, como el caso del Canon minero, gasífero e hidrocarburos.

Sin embargo a nivel de las regiones existen todavía rivalidades por conseguir o lograr la ejecución de grandes proyectos que les permita tener mayores ingresos y así mejorar las economías de sus pobladores. Para promover la inversión privada, en las regiones existe una rivalidad por atraer más empresas y recursos tanto del sector privado y público. Tal como se realizó la regionalización del país, a la fecha no se ha generado las condiciones que promueva una mayor competencia entre las regiones, que les sirva como motor de desarrollo económico.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Al desarrollar proyectos de infraestructura y de impacto social, el Estado es el principal sector relacionado con las regiones. El Gobierno nacional promueve, genera proyectos que servirá para desarrollar económicamente la región, dando prioridad a las regiones más necesitadas. A través de las instituciones descentralizadas (ministerios, programas sociales, organismos supervisores, etc.) el gobierno apoya también administrativamente a las regiones del país.



Por su parte el sector privado a través de sus programas de Responsabilidad Social, y obras por impuesto, también contribuyen al desarrollo de las regiones, éstas pueden ser con talleres, cursos de capacitación e inversiones en programas relacionados al sector salud, educación, agricultura, transportes y comunicaciones, entre otros. También los Organismos No Gubernamentales (ONG) contribuyen al desarrollo socioeconómico de las regiones, al financiar proyectos de infraestructura y capacitación en beneficio de los pobladores que viven las regiones más vulnerables.

### **3.2.5 Influencia y análisis de la región San Martín**

A través del análisis competitivo del Perú se dieron a conocer las ventajas y desventajas que tiene la región San Martín frente a otros países y regiones en América y el mundo. Asimismo, si estas son claramente identificadas ayudan a determinar oportunidades, en el caso de las ventajas, y amenazas, en el caso de las desventajas, las cuales en su conjunto permitirán elaborar estrategias que generen una ventaja competitiva y elevar el nivel de competitividad de la región.

El Perú cuenta con una ubicación geoestratégica que lo convierte en un centro estratégico para las comunicaciones. Además, su riqueza cultural, su biodiversidad y sus múltiples atractivos turísticos producen importantes ingresos para el Perú. En este contexto, el turismo, ha sido el sector con mayor crecimiento en los últimos años gracias al aumento del turismo extranjero y el turismo interior. Por su lado, el buen desempeño económico del país ha permitido el aumento de la demanda interna, impulsada por el crecimiento de la clase media y empresarial que favorece a las regiones del país, en general.

Finalmente, el Perú debe trabajar en crear las condiciones necesarias que permitan el desarrollo de las empresas relacionadas y de apoyo, que propicien la formación de clústeres para y entre regiones para poder mantener y desarrollar las ventajas implicadas.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

La evaluación externa se basa en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Para ello, se requiere identificar y evaluar los hechos y las tendencias que están más allá del control inmediato de la organización (D'Alessio, 2013). A través del análisis PESTE se identifican y analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan a la región San Martín. Si estos factores representan un beneficio actual o potencial para la región, entonces se dice que hay una oportunidad; pero si por el contrario constituyen un riesgo, entonces son amenazas.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Perú está dividido políticamente en 25 gobiernos regionales, 195 municipalidades provinciales y 1,639 municipalidades distritales. Según el INEI, en el 2005 existían también aproximadamente 1,980 municipalidades de centros poblados. Los gobiernos regionales y locales gozan de autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia, dentro del marco de un estado unitario y descentralizado.

Según la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley N° 27867 2002) solo falta transferir cinco funciones de las 180 previstas desde que se inició en el 2004 el proceso de transferencias de competencias sectoriales a los gobiernos regionales. Inicialmente, las regiones debían conformarse uniéndose dos o más departamentos contiguos, pero a la fecha los gobiernos regionales son las mismas circunscripciones departamentales que existían con anterioridad. Este proceso de regionalización es una oportunidad para revertir la estructura tradicional centralista del estado peruano a lo largo de muchos años y con ello establece mejores bases para demandas históricamente postergadas en el interior del país.

Últimamente se ha visto casos de presidentes regionales acusados en actos de corrupción y años antes había una incapacidad de invertir el dinero en obras que sirvan a su pueblo y por otro lado no tenían capacidad de gastar todo el presupuesto que se les asignaba

por falta de proyectos bien elaborados. Cabe indicar que la región San Martín tiene cuatro escaños en el parlamento. Un problema que afecta al Perú y que está relacionado con el ámbito legal, así como con el poblacional y económico, es la situación de los cocaleros. Ellos constituyen un grupo heterogéneo de asociaciones y organizaciones campesinas de agricultores que se dedican a la siembra itinerante de la planta de coca en zonas que no son reconocidas legalmente por el Estado, lo cual puede o no ser combinado con cultivos lícitos. Estas siembras ilícitas de coca alcanzan las 36,000 hectáreas y producen un estimado de 52,700 TM de hoja de coca (Piscoya, s.f.).

La situación del cultivo de coca y de los cocaleros en el Perú ha trascendido a las fronteras. En el año 2012, cerca de 100 delegados de 23 países, visitaron la región San Martín con el fin de conocer la experiencia de desarrollo alternativo que se ha dado en esta zona. Allí visitaron la Cooperativa Oro Verde de Lamas, integrada por ex cocaleros que producen café y lo comercializan en mercados de Europa y los Estados Unidos (“Delegados de 23 países conocieron desarrollo,” 2012).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Durante 2013, el gobierno central ejecutó la rehabilitación de la carretera Juanjuí-Tocache, proyecto cuyo monto de inversión ascendió a S/. 142.7 millones, mientras que el gobierno regional (Gobierno Regional de San Martín, 2013) destinó S/. 66.4 millones a la rehabilitación de la carretera departamental SM-102 en un tramo y S/. 31.1 millones al fortalecimiento de la capacidad resolutive del hospital de Moyobamba, construyendo el segundo nivel de atención y pro ultimo destinó S/. 20.2 millones al sistema de riego en Ponaza, en la ciudad de Picota.

Al cierre del primer trimestre del 2014, según señaló el Centro de Investigación Empresarial (CIE) que pertenece a la Cámara Nacional de Comercio de Producción y Servicios, el presupuesto asignado a San Martín fue de S/. 830.78 millones, que equivale a un

37.5% del total establecido para la Macro Región Oriente, de los cuales ejecutó S/. 158.92 millones lo que representó un crecimiento real de 32.8% en el primer trimestre del 2014 respecto al mismo periodo del año anterior (“Perucámaras: Macro Región Oriente ejecutó,” 2015).

Mientras la Macro Región Oriente recibió ingresos por concepto de canon minero, forestal, canon y sobre canon petrolero que ascendieron a S/. 1,756.13 millones entre el 2009 y agosto de 2014, solo un 0.24% (S/.4.29 millones) le correspondió a la región San Martín, como se observa en la Figura 5. Importa considerar también que la región tiene dos proyectos especiales: Proyecto especial Alto Mayo y Proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo. La balanza comercial peruana está integrada por sus exportaciones e importaciones, tanto de bienes como de servicios. En la Figura 6 se presentan estos datos, y se conserva que desde el año 2002, esta balanza es superavitaria, lo que ha contribuido al incremento de las reservas internacionales.

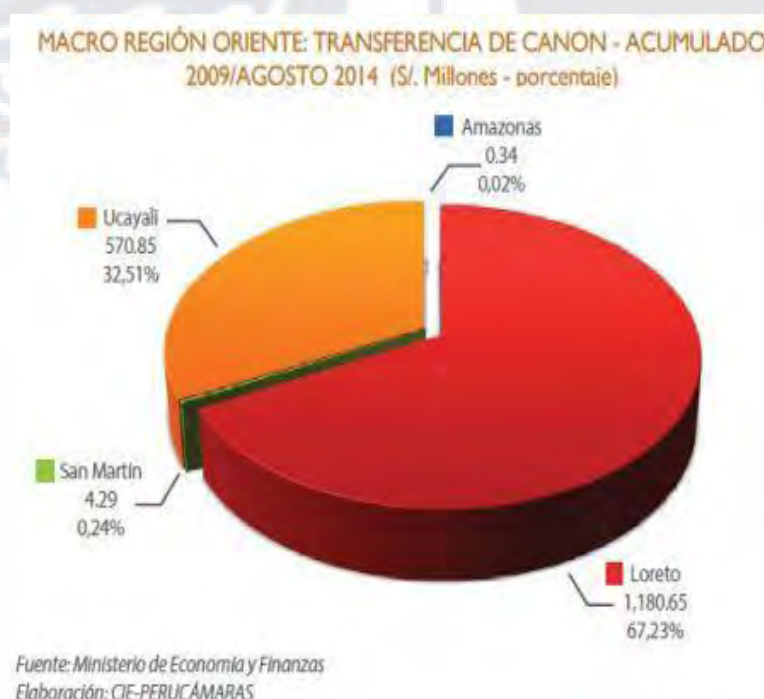


Figura 5. Transferencia de canon macro región Oriente (2009-2014).

Tomado de “Macro Región Oriente recibió más de S/. 1,700 millones por canon,” en Gestión, 25 de agosto de 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-oriente-recibio-mas-s-1700-millones-canon-2106575>



*Figura 6.* Exportaciones e importaciones y balanza comercial (en MM de USD). Tomado de “Economía mundial y nuestra balanza comercial,” por Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), en *Asbanc Semanal*, 95(4), 21 de febrero de 2014, p.1. Recuperado de [http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%2095\\_20140221042801381.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%2095_20140221042801381.pdf)

En el gobierno regional no hay decisiones de repartir dividendos. En las empresas privadas de la región existe política de repartición de utilidades a los accionistas y reinversión en engrandecer la empresa.

El gobierno regional dentro de la ley de regionalización, son bienes y tributos que ellos pueden administrar:

- Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
- Las asignaciones y transferencias específicas para su funcionamiento, que se establezcan en la Ley Anual de Presupuesto.
- Los tributos creados por Ley a su favor.
- Los derechos económicos que generen por las privatizaciones y concesiones que otorguen, y aquellos que perciban del gobierno nacional por el mismo concepto.
- Los recursos asignados del Fondo de Compensación Regional.
- Los recursos asignados por concepto de canon.

- El producto de sus operaciones financieras y las de crédito interno concertadas con cargo a su patrimonio propio. Las operaciones de crédito externo requieren el aval o garantía del Estado, y se sujetan a la ley de endeudamiento público.
- Sus ingresos propios y otros que determine la ley, como se indica en la Tabla 5.

Tabla 5

*Ingresos de la Región San Martín*

	2012 (Miles S/.)	2013 (Miles S/.)	2014 (Miles S/.)
<b>Ingresos totales (a+b)</b>	846,880	956,438	1,186,630
<b>A. Ingresos corrientes</b>	599,940	667,816	647,271
1. Contribuciones	0	0	0
2. Impuestos	0	0	0
3. Ingresos no tributarios	49,530	20,360	17,194
4. Transferencias corrientes	550,411	647,456	630,077
<b>B. Ingresos de capital</b>	246,940	288,622	539,360
1. Transferencias de capital	246,916	288,622	539,360
2. Venta de activos	23	0	0
<b>Componentes de la Regla Fiscal de Gasto no Financiero</b>			
Ingresos anuales	104,761	67,394	72,740

*Nota.* Comprende el PBI de la Región San Martín. Tomado de “Informe de Formulación Responsable y Transparente del gasto No financiero 2015”. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_san\\_martin.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_san_martin.pdf)

La tasa de inflación durante el periodo 2005 – 2013, ver Figura 7, tuvo un promedio anual de 2.87%, valor comprendido en el rango de la meta inflación objetivo establecida en el Programa Monetario del Banco Central de Reserva: 2% +/- 1%, a pesar del impacto recibido durante el 2007, 2008 y 2011 principalmente como resultado del alza de los precios internacionales de los alimentos y del petróleo.

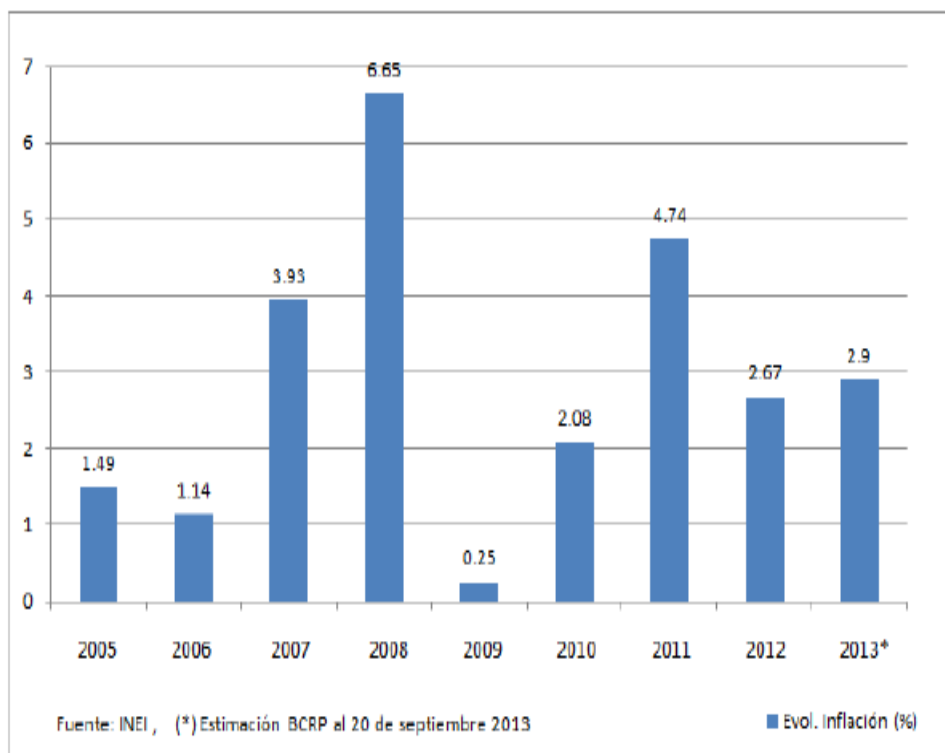


Figura 7. Evolución de la inflación en el Perú (2005-2013).

Tomado del “Boletín Estadístico Social 2013” por el Observatorio Social de la Escuela de Gobierno de la Universidad San Martín de Porres (USMP), Noviembre de 2013, p. 4. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

La tasa de desempleo durante el periodo 2005 – 2013, se ha reducido notablemente en estos últimos años, pasando de 9.5% en el 2005 a 5.8% en el 2011, casi 4 puntos porcentuales menos en siete años, ver Figura 8. Más impactante ha sido la reducción del desempleo urbano de 12% a 7%, en promedio, durante el periodo 2005-2011 se han insertado alrededor de 355 mil trabajadores al año en las áreas urbanas. En suma, la PEA ocupada a nivel nacional se ha incrementado de 12.9 millones en 2005 a 15.1 millones en el 2011.

Se espera que la deuda pública mantenga una tasa decreciente y alcance el 18.7% del PBI en el año 2015 mostrando una menor dependencia del Perú al endeudamiento externo. Las reservas internacionales continuaron creciendo, y llegaron a diciembre de 2014 a USD 62 mil millones, representando más del 30% del PBI (BCRP, 2015), ver Figura 9.

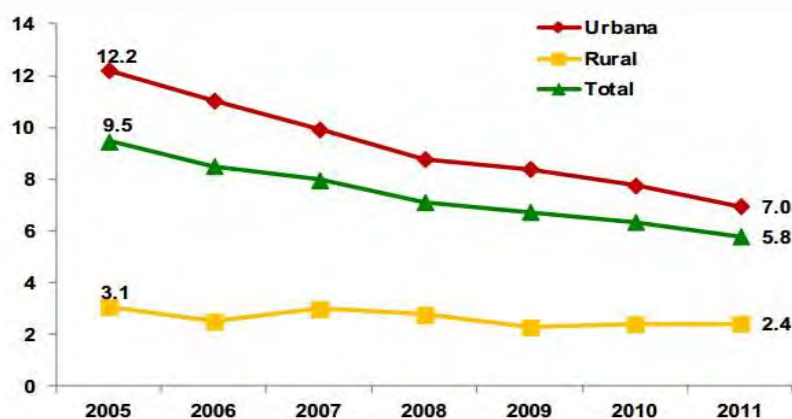


Figura 8. Tasa de desempleo en el Perú en los últimos años. Tomado de “Informe de Macroconsult sobre el tema laboral,” por Macroconsult, 2015. Recuperado de <http://www.lampadia.com/archivos/MACROCONSULT.pdf>



Figura 9. Deuda del sector público no financiero: 2007 - 2016. Tomado de “Reporte de Inflación 2014. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

A octubre de 2014 la tasa de interés se mantuvo en 3.5% en un entorno de parálisis económico, inflación en el rango meta y un escenario internacional de incertidumbre, como se ve en la Figura 10. El encaje medio en moneda nacional se encuentra en 10.5% y en moneda extranjera se encontró 50% a octubre de 2014. Estos valores tuvieron como objetivo mantener una expansión ordenada de la liquidez y el crédito principalmente en moneda extranjera en un entorno de inlujos de capital. De esta manera se evitó el crecimiento excesivo de créditos y, a



su vez, sustituyó los créditos en dólares americanos por créditos en nuevos soles. Ver Figura 11.

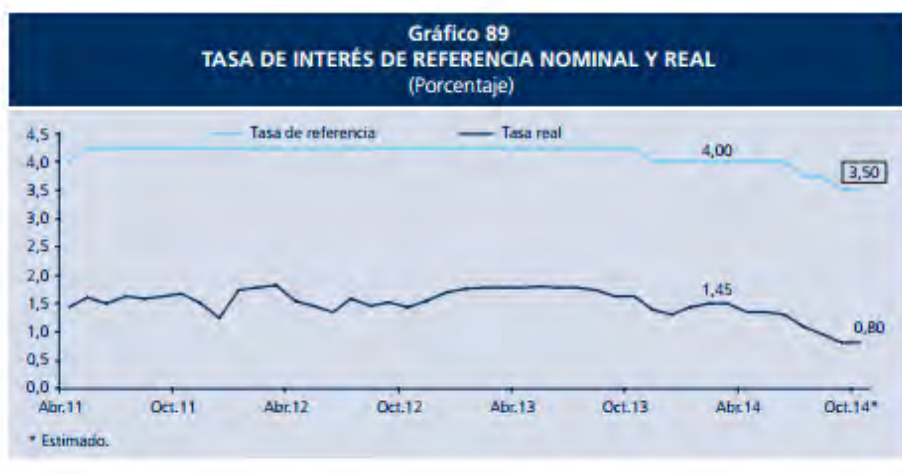


Figura 10. Tasa de interés de referencia nominal y real.

Tomado de “Reporte de Inflación 2014. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/report-de-inflacion-octubre-2014.pdf>



Figura 11. Tasa de encaje de moneda nacional y extranjera. Tomado de “Reporte de Inflación 2014. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/report-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Afluencia de turistas: el ingreso de turismo en la región San Martín en el año 2013 fue de 905,000 turistas de los cuales el 2% representa los turistas extranjeros y el 98% a los turistas de origen nacional. Es muy bajo el porcentaje de turistas extranjeros en comparación con el promedio nacional de 17%, de acuerdo a la información obtenida del Sistema de Información Regional del Instituto Nacional de Estadística e Informática, esto se debe a que

existe un atractivo potencial en esta región, sin embargo no está adecuadamente difundida, y no se está cubriendo las expectativas de servicio confort y seguridad que mantengan mucha mayor afluencia de turismo.

Tabla 6

*Tratados de Libre Comercio Suscrito por el Perú*

Descripción	Fecha	Estado
Acuerdo de Libre Comercio con Comunidad Andina	1969	vigente
Acuerdo de Complementación Económica con MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay)	2005	vigente
Acuerdo de Complementación Económica con Cuba	2000	vigente
Tratado de Libre Comercio con China	(firmado 2009 y vigencia 2010)	vigente
Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos	(firmado 2006 y vigencia 2009)	vigente
Acuerdo Comercial con la Unión Europea	(firmado 2011)	vigente
Acuerdo de Asociación Económica con Japón	(firmado 2011 y vigencia 2012)	vigente
Acuerdo de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (Suiza, Liechtenstein, Islandia y Noruega)	(firmado 2010, vigencia Suiza y Liechtenstein 2011, Islandia 2011, Noruega 2012)	vigente
Acuerdo de Libre Comercio con Corea del Sur	(firmado 2011 y vigencia 2011)	vigente
Tratado de Libre Comercio con Singapur	(firmado 2008 y vigencia 2009)	vigente
Tratado de Libre Comercio con Canadá	(firmado 2008 y vigencia 2009)	vigente
Protocolo Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio con Tailandia	(último protocolo firmado 2010)	vigente
Acuerdo parcial de libre comercio con Venezuela	(firmado 2012)	vigente
Acuerdo de Integración Comercial con México	(firmado 2011 y vigencia 2012)	vigente
Acuerdo de Libre Comercio con Chile	(firmado 2006 y vigencia 2009)	vigente
Acuerdo de Libre Comercio con Panamá	(firmado 2011 y vigencia 2012)	vigente
Acuerdo de Libre Comercio con Costa Rica	(firmado 2011)	vigente
TLC con Guatemala	(firmado 2011)	Por entrar vigente
Alianza del Pacífico		Por entrar vigente
Tratado de Libre Comercio con Honduras	2015	Por entrar vigente
Tratado de Libre Comercio con El Salvador	2010	En negociación
Tratado de Libre Comercio con Turquía	2013	En negociación

*Nota.* Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Acuerdos Comerciales, podemos observar en la Tabla 6, que el Perú ha realizado acuerdos comerciales con las principales centros de mayor consumo en términos generales en el mundo, como Estados Unidos, China Unión Europea, Japón, entre otros, aunados con las tendencias de productos naturales coloca a la región en una buena posición para mejorar la participación en estos mercados, incursionando en mayor cantidad de productos procesados.

Tabla 7

*Producto Bruto Interno per cápita por Región, 2007-2013 (Nuevos Soles)*

Región	2007	2009	2011	2013	Variación Acumulada 2007/2013
Cusco	8,748	10,707	13,479	15,928	82%
Ayacucho	4,743	5,838	6,262	7,422	57%
Ica	12,175	14,737	17,347	18,766	54%
Amazonas	4,380	5,023	5,590	6,510	49%
Lambayeque	5,858	6,618	7,341	8,286	42%
Tumbes	7,767	9,562	9,595	10,850	40%
Huánuco	3,980	4,285	4,766	5,500	38%
Lima	14,150	15,024	17,581	19,180	36%
Cajamarca	5,525	6,753	7,090	7,460	35%
Puno	4,468	4,917	5,437	5,982	34%
<b>San Martín</b>	<b>4,373</b>	<b>4,852</b>	<b>5,354</b>	<b>5,839</b>	<b>34%</b>
<b>Total país</b>	<b>11,224</b>	<b>12,103</b>	<b>13,660</b>	<b>14,966</b>	<b>33%</b>
Piura	7,332	7,980	9,164	9,752	33%
Arequipa	14,392	15,832	17,175	18,021	25%
Apurímac	4,158	3,654	4,160	5,166	24%
Huancavelica	5,339	5,730	6,073	6,619	24%
La Libertad	8,688	9,111	9,801	10,732	24%
Ucayali	6,877	7,081	7,490	8,176	19%
Junín	7,255	7,052	7,694	8,396	16%
Ancash	14,286	14,848	14,528	16,299	14%
Pasco	19,231	17,552	16,081	16,653	13%
Loreto	7,315	7,570	7,556	8,278	13%
Moquegua	45,367	49,750	44,985	50,213	11%
Tacna	16,782	15,312	16,904	17,696	5%
Madre de Dios	16,707	17,111	19,513	16,838	1%

*Nota.* Adaptado de: “Producto Bruto Interno per cápita, por departamento, 2007-2013” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, (2014). Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/parte01.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/parte01.pdf)

Podemos ver que el PBI per cápita de la región San Martín está creciendo en tasas similares al crecimiento del país, y se está quedando rezagado en comparación con regiones como Cusco, Ica, Amazonas que se están repuntando en mejoramiento del aumento del PBI per cápita, ver Tabla 7.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

De acuerdo al censo nacional 2007 realizado por el INEI, la población total del Perú ascendió a 28.2 millones de habitantes, la tasa de crecimiento promedio anual de la población en el país fue de 1.6%, presentando una disminución gradual desde 1972. La población actual es 50% menores de 25 años y la otra mitad de más de 25 años.

Dos factores que históricamente han significado una amenaza para el país son el terrorismo y el narcotráfico, los cuales han seguido realidades distintas. En el primer caso, el tamaño de la amenaza se vio reducido en el tiempo gracias a las capturas de los principales líderes terroristas durante la década del 90. En el segundo caso, en el año 2009, el Perú se convirtió en el principal exportador mundial de cocaína de acuerdo a The Wall Street Journal, generando un aproximado de 20 mil millones de dólares.

Sobre los cultivos alternativos, el gobierno peruano está invirtiendo USD 8.8 millones en el 2013 para seguir con sus programas de reemplazo de cultivos según la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS, por sus siglas en inglés) está promoviendo el cultivo de cacao fino en las zonas de San Martín así como en el Valle de Monzón y en Ucayali. El cacao nativo peruano es fino pero tiene problemas porque son menos resistentes a enfermedades y plagas y tienen menor productividad, sin embargo, es solicitado en el mundo porque solo se produce 5% de cacao fino.

El acceso de la población respecto al acceso de agua y desagüe de la población de la región de San Martín es de 75.1%, con un 40.0% con acceso a red de agua instalado, ver Tabla 8.

Asimismo se tiene un bajo acceso a los servicios básicos de salud menores que el promedio del país el mismo que se puede apreciar en la Tabla 9, y los principales indicadores de educación en la Tabla 10, en todos los casos se puede apreciar que la región San Martín se encuentra rezagado con respecto al promedio del país en brindar los servicios básicos a sus habitantes, el mismo que genera una menor calidad de vida y arrastra problemas de conflictos sociales, menor capacidad productiva, y mayores informalidad, que en el caso de la región San Martín es un 90.1%, el cual representa a 20,900 empresas, en comparación con la región de Lima, en donde se tiene 77.4% de empresas informales y promedio a nivel nacional es de 87.3%.

Tabla 8

*Acceso a Servicios Básicos de Vivienda*

<b>Acceso a Servicios Público</b>	<u>San Martín</u>	<u>Total Nacional</u>
	Hogares que se abastecen de agua mediante red pública	75.1%
Hogares que residen en viviendas particulares con red pública de alcantarillado	40.0%	67.5%
Hogares en viviendas particulares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública	87.8%	92.1%
Porcentaje de hogares que cocinan solo con Gas (GLP- GN)	39.3%	20.9%

*Nota* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiee>

Tabla 9

*Acceso a Servicios Básicos de Salud*

	2011	2011
	Total Nacional	San Martín
Número de habitantes por hospital	61,133	51,375
Número de habitantes por centro de salud	8,109	10,871
Número de habitantes por puesto de salud	2,379	4,564

*Nota* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiee>

Tabla 10

*Acceso a Servicios Básicos de Educación*

Descripción	2013	
	San Martín	Nacional
Tasa neta de asistencia, educación inicial (% de población con edades 3-5)	70.5%	78.85
Tasa neta de asistencia, educación primaria (% de población con edades 6-11)	96.4%	94.3%
Tasa neta de asistencia, educación secundaria (% de población con edades 12-16)	77.3%	81.5%
Tasa bruta de asistencia, educación superior (% de población con edades 17-21)	45.6%	63.9%
Tasa de asistencia en la educación básica de la población adulta joven (% de edades 20-34 sin educación básica completa)	0.8%	1.9%

*Nota* Adaptado de “Estadística de calidad educativa: Indicadores: Tendencias,” por Ministerio de Educación, 2015. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/tendencias>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La investigación y desarrollo casi siempre se germina en las universidades y luego alguna empresa privada apoya y hace suya esta innovación, pero como es de conocimiento público el Perú es uno que desde hace ya buen tiempo no hace investigación ni desarrollo.

En el *Índice de Competitividad Global 2014* en el tema de innovación e investigación, el Perú figura en puestos rezagados. En capacidad para innovar se encuentra en el puesto 106, mientras que en la calidad de las instituciones que hacen investigación científica se encuentra en el puesto 119, y en colaboración entre universidades e industrias para investigación y desarrollo se encuentra en el puesto 109.

En el ranking de competitividad se evalúan diferentes factores que hacen que un país pueda ser competitivo a nivel mundial. Entre estos factores destacan el desarrollo económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura. De acuerdo a este ranking el Perú descendió del puesto 43 al puesto 50 (Institute for Management Development [IMD], 2014), ver Figura 12. Los problemas que no permiten consolidar al país en este campo son: (a) falta de incentivos para I&D de la empresa privada, (b) falta de financiamiento, (c) falta de recursos humanos calificados y normas que protejan la propiedad intelectual. De allí que el

Perú tenga que importar I&D a precios mayores de lo que costaría hacerlo localmente, ver Figura 12.

Un estudio auspiciado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima (2012) sostuvo que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a USD 380 millones, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%. Estas diferencias se acrecientan al comparar el nivel de inversión con otros países emergentes o economías más desarrolladas.

RANKING MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 2014								
PERÚ: RESULTADO SEGÚN FACTORES								
Factor / Sub factor	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Variación 2014 - 2013
<b>Desarrollo Económico</b>	14	22	28	20	26	32	46	↓
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	↑
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	↓
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	↑
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	↓
Precios	11	8	17	5	9	27	49	↓
<b>Eficiencia del Gobierno</b>	32	41	35	36	27	33	33	→
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	↓
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	→
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	↓
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	↑
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	↓
<b>Eficiencia de las Empresas</b>	30	33	42	39	40	41	43	↓
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	↑
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	↑
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	↓
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	↓
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	↓
<b>Infraestructura</b>	52	49	57	58	59	60	60	→
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	↑
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	→
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	→
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	→
Educación	47	45	51	55	55	55	58	↓

Figura 12. Factores de evaluación para realizar el ranking de competitividad. Tomado de “Perú bajó del puesto 43 al 50 en Ranking de Competitividad Mundial 2014,” en Gestión, 21 de mayo de 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

La región San Martín cuenta con 27 institutos tecnológicos educativos, con 8,070 alumnos, la mayor parte concentrado en las provincias de Tarapoto y Moyobamba, con 5,136 alumnos, de

acuerdo a información de Ministerio de Educación del Perú. En la región de San Martín existen los siguientes institutos de investigación:

- Proyecto Soluciones Prácticas de Intermediate Technology Development Group (ITDG).
- Centro Desarrollo Investigación de Selva Alta (CEDISA).
- Asistente técnico de la Gerencia del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP).
- URKU Estudios Amazónicos.
- Instituto Vial Provincial de Moyobamba.
- Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales (CIMA).
- Coordinación Regional de la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza

Adicionalmente de acuerdo al INEI (2015) se el acceso de la población a los principales medios de información como internet es de menos de 40% y las familias que tienen un celular es de 82%. (Ver Tabla 11).

Tabla 11

*Uso de Tecnología Informática y Telefonía Celular en la Región San Martín*

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2013 (nacional)
Hogares con computadora una o más	11.7%	15.5%	16.1%	19.6%	18.5%	32.0%
Hogares con servicio de internet	3.3%	6.0%	5.7%	8.9%	8.4%	22.1%
Hogares con un miembro con teléfono celular	60.8%	71.0%	70.9%	76.1%	78.6%	82.0%
Población que hace uso de internet	20.4%	22.6%	22.1%	22.8%	23.6%	39.2%

*Nota* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>



### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Segrelles (2013) sostuvo que “el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico” (p. 25). Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible.

El Ministerio del Ambiente (MINAM) consideró implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel nacional e internacional de estos temas. En un artículo del MINAM (2012), se emitió que el 88% de los peruanos buscan productos con ingredientes naturales. Esto es un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales. Adicionalmente, se indicó que el 90% de los peruanos ha oído hablar sobre la pérdida de especies y la deforestación, mediante la publicidad de la televisión, escuelas o universidades.

En el Perú, se han establecido los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) - indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo - y los Límites Máximos Permisibles (LMP) - parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva. Según la Resolución Ministerial N° 225-2010-MINAM, se emitieron los estándares mundiales para el año fiscal 2010-2011. Por ello, las leyes y normativas están establecidas para no afectar a la sociedad y la población, ofreciendo bienestar a los ciudadanos de la nación, amparado por la Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado” (par. 50). En este artículo, se manifiesta la necesidad y el derecho de

todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica.

Es así como el Estado peruano establece políticas de medio ambiente cuyos objetivos son los siguientes:

- Lograr la conservación y aprovechamiento sostenible del recurso natural.
- Asegurar la calidad ambiental adecuada para la salud y desarrollo de las personas.
- Alcanzar un alto grado de conciencia ambiental.
- Lograr que las empresas públicas y privadas se desarrollen respetando al medio ambiente.

En el Perú hay una serie de problemas medioambientales que deben ser tratados con urgencia para así lograr adecuarse a los estándares internacionales de cuidado al medio ambiente. Entre los problemas más resaltantes se encuentran los siguientes:

- Contaminación del mar, ríos o lagunas por la evacuación de las aguas servidas de las ciudades o industrias como la minería. La minería por muchos años contaminó los ríos de la sierra evacuando metales pesados como el plomo.
- Una inadecuada disposición de residuos sólidos sin ningún tratamiento que son arrojados a cualquier lugar contaminando el medio ambiente, por ejemplo, la generación de residuos sólidos municipales ha experimentado un crecimiento de una Generación Per Cápita (GPC) promedio de 0.521 Kg/Hab/Día en el año 2010 a 0.61 Kg/Hab/Día en el año 2011 (Ministerio del Ambiente [Minam], 2012). Ver Figura 13.
- Contaminación del aire de las ciudades con una polución generada por las industrias contaminantes, uso de vehículos no eficientes y combustibles con un grado de azufre alto. A esto se suma una falta de normas para limitar las emisiones

en los vehículos y las industrias. Se dice que solo en Lima el aire contaminado genera la atención de 800 mil casos de infecciones respiratorias.

- La tala indiscriminada de los bosques sobre todo en la amazonia fue más de 7 millones de Ha al año 2000, para la Amazonía peruana representa el 9.25% de la superficie de los bosques amazónicos y el 5.58% del territorio nacional.
- La minería ilegal en las distintas partes del país sobre todo en Madre de Dios, que devasta grandes extensiones de bosques (más de 50 mil Has) y destruye la ecología del sitio donde ellos operan. Se calcula que existen más de 100 mil mineros informales (Minam, 2012).

Región	Año 2010			Año 2011		
	Generación de Residuos (kg/día)	Población <sup>5</sup> (hab)	GPC prom. (kg/hab/día)	Generación de Residuos (kg/día)	Población <sup>6</sup> (hab)	GPC prom. (kg/hab/día)
AMAZONAS	27 758	53 035	0,523	27 758	53 035	0,523
ANCASH	101 677	196 225	0,518	176 823	239 151	0,739
APURIMAC	71 078	155 090	0,458	31 131	55 991	0,556
AREQUIPA	64 563	161 928	0,399	387 582	682 204	0,568
AYACUCHO	72 019	105 445	0,683	50 416	90 638	0,556
CAJAMARCA	94 983	168 265	0,564	14 743	39 846	0,370
CALLAO	186 327	337 590	0,552	357 102	538 045	0,664
CUSCO	220 517	336 967	0,654	36 970	63 742	0,580
HUANCAVELICA	S/D	S/D	S/D	8 380	11 026	0,760
HUANUCO	62 203	139 902	0,445	127 690	247 911	0,515
ICA	38 879	87 629	0,444	102 691	227 313	0,452
JUNIN	98 624	176 659	0,558	52 177	112 869	0,462
LA LIBERTAD	156 211	312 422	0,500	412 370	611 259	0,675
LAMBAYEQUE	122 622	213 697	0,574	259 533	483 987	0,536
LIMA	1 224 959	2 365 205	0,518	3 327 064	5 191 411	0,641
LORETO	68 030	124 143	0,548	147 001	235 524	0,624
MADRE DE DIOS	27 008	68 806	0,393	27 339	69 565	0,393
MOQUEGUA	S/D	S/D	S/D	67 946	117 586	0,578
PASCO	9 350	19 438	0,481	34 484	76 413	0,451
PIURA	353 057	655 425	0,539	397 263	692 788	0,573
PUNO	222 403	475 259	0,468	73 404	135 933	0,540
SAN MARTIN	87 392	151 025	0,579	125 751	206 650	0,609
TACNA	38 133	124 918	0,305	56 988	113 594	0,502
TUMBES	32 697	104 798	0,312	32 697	104 798	0,312
UCAYALI	98 446	144 138	0,683	131 582	201 663	0,652
<b>Total/Promedio</b>	<b>3 478 937</b>	<b>6 678 009</b>	<b>0,521</b>	<b>6 466 885</b>	<b>10 602 942</b>	<b>0,610</b>

Figura 13. Generación per cápita de residuos sólidos en el Perú según región. Tomado del “Cuarto Informe Nacional de Residuos Sólidos Municipales y No Municipales. Gestión 2010 - 2011,” por el Ministerio del Ambiente del Perú (Minam), 2012. Recuperado de <http://www.redrrss.pe/material/20130104110940.pdf>.

Estos problemas han hecho que la población de algunas partes del país se encuentre sensible ante la presencia de inversión privada. Por ello, muchos proyectos que ayudarían al crecimiento del país se encuentren detenidos por la no aceptación de las comunidades aledañas.

Tabla 12

*Distribución de Usos de la Superficie Agrícola y no Agrícola*

Descripción	Superficie en (Has)	(%)
Protección (X)	3,898,968	75.9%
Forestal (F)	569,528	11.1%
Cultivos en limpio (A)	381,100	7.4%
Cultivos Permanentes (C)	189,592	3.7%
Pastos (P)	95,508	1.9%
<b>Total</b>	<b>5,134,696</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Adaptado de “Plan estratégico sectorial regional agrario 2009 – 2015”, por Gobierno Regional de San Martín, p. 10, 2008. Recuperado de [http://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/documentos\\_transparencia/doc\\_transparencia13.pdf](http://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/documentos_transparencia/doc_transparencia13.pdf)

En la Tabla 12 se observa que la mayor extensión de la superficie de la región son áreas protegidas, con un 76%, y teniendo a continuación áreas forestales, con un 11%, de las áreas protegidas se pueden detallar las siguientes áreas principales (a) cuenta con 1'092,306 has. de cuatro áreas naturales protegidas: (i) Parque Nacional Rio Abiseo, (ii) Parque Nacional Cordillera Azul, (iii) Área Conservación Regional Cordillera Escalera, (iv) Bosque de Protección Alto Mayo; (b) adicionalmente se cuenta con zonas de bosque de producción permanente de 1'122,131 has.; (c) se tiene al 2013 con 13 zonas de concesiones de áreas no maderables con una extensión de 464,208 has. (d) con 183,826 has. de 12 zonas de conservación y recuperación de ecosistemas; y (e) se mantiene 30 áreas de comunidades nativas de las etnias awajun, quechuas y cawanasisa con una extensión de 238,002 has., (f) se han propuesto 36 zonas adicionales de conservación y recuperación de ecosistemas con una

extensión de 929,031 has., de acuerdo al catastro de zonas protegidas y conservación ecológica de la región San Martín (2013), ver Figura 14.

Sin embargo la extensión de los bosques naturales se está reduciendo rápidamente de acuerdo a la Tabla 13

Tabla 13

*Reducción de Áreas de Bosques Naturales*

	<b>Bosque natural o tropical (has)</b>			
	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2013/P</b>
Superficie de bosques	3'780,135	3'668,331	3'527,610	3'437,908

Nota: (P) Superficie. Adaptado de "Superficiers deforestada según departamento," por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-ematico/deforestacion-reforestacion-y-bosques-8301/>

Tabla 14

*Deforestación Total de la Región San Martín*

	<b>1985</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>
Deforestación (has)	1'063,603	1'351,208	1'327,669

Nota: Adaptado de "Superficie de bosques naturales o tropicales, según departamento, 2000, 2005, 2010 y 2013," por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2012. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/deforestacion-reforestacion-y-bosques-8301/>

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Esta matriz tiene como propósito crear una lista de oportunidades y amenazas como resultado del análisis PESTE. Cuenta con 18 factores clave de éxito, 12 oportunidades y seis amenazas.

A cada uno de los factores se le ha dado un peso, que representa la importancia relativa para tener éxito.

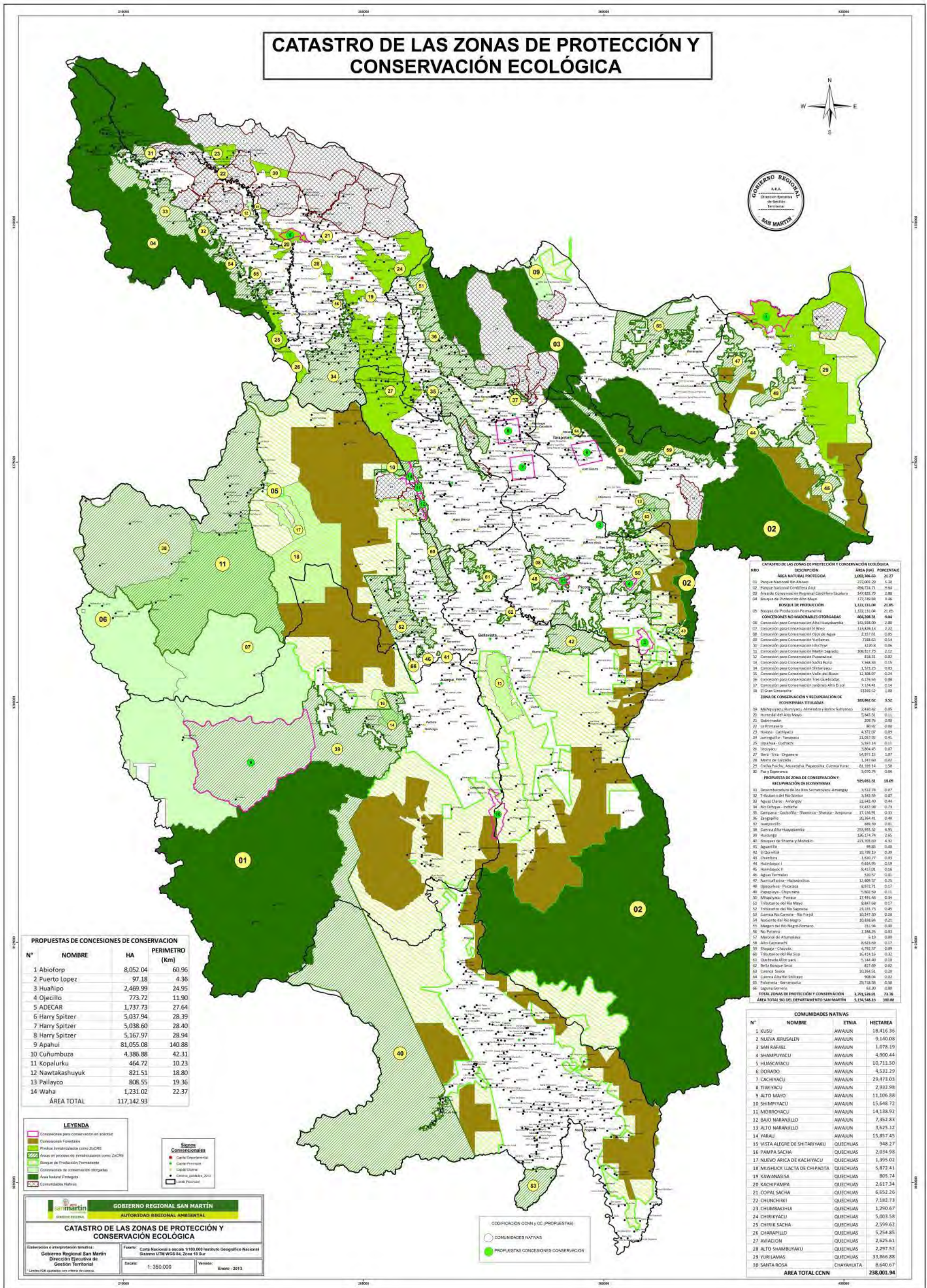


Figura 14. Catastro de zonas protegidas y conservación ecológica de la región de San Martín. Adaptado de "Mapa Catastro Verde: Sistema de información Ambiental Regional," por Gobierno Regional de San Martín, 2013. Recuperado de: <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/siar/sanmartin/index.php?accion=verMapa&idElementoInformacion=191&idformula=>

Los valores que se han asignado, con las calificaciones del uno al cuatro, representa la influencia relativa del factor en el éxito del plan estratégico de San Martín. En la MEFE desarrollada para la región San Martín se muestra el promedio ponderado de 2.29, lo que indica que la región tiene buenas oportunidades del entorno que aprovechar. Asimismo, tiene amenazas externas que tiene que neutralizar para evitar el riesgo negativo que estas pueden causar. La Tabla 15 muestra la MEFE de la región San Martín.

### **3.5 La Región San Martín y sus Competidores**

Se analizará las ventajas competitivas de la región San Martín para un mejor posicionamiento, se utilizará el análisis mediante el diamante de Porter el cual incluyó: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.5.1. Condiciones de los factores.**

Dentro de los factores favorables en la región San Martín, figuran: La agricultura es la actividad principal con 485,154 Has de tierras agrícolas; 52,160 Has de pastos y 523,213 Has de tierras forestales. Los principales productos de la región son la palma aceitera, el café, la papaya, la cocona, el pijuayo, el maíz duro y el cacao.

En cuanto al comercio - uno de los ejes de desarrollo de toda región-, el mercado se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido más allá de las fronteras. El valor agregado, indispensable para diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado. La región San Martín dispone de variedad de productos para la exportación, particularmente, en la agricultura y en menor grado con proceso de industrialización de estos productos. Estos productos son liderados esencialmente por el café.

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Clave de Éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1.	Demanda de recursos naturales e hidrobiológicos: tendencia mundial por consumo de comida saludable.	0.09	2	0.18
2.	Incremento en el cuidado de la naturaleza, biodiversidad y recursos hídricos: tendencia verde y ecológica del mundo.	0.10	2	0.20
3.	Crecimiento del turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico.	0.06	2	0.12
4.	Crecimiento mundial del consumo del cacao, café y aceite de palma; productos de bandera de la región.	0.06	3	0.18
5.	La estabilidad política, económica y social en el país; lo convierten en una zona atractiva para la inversión privada.	0.07	3	0.21
6.	Los TLCs firmados por el Perú nos presentan nuevos mercados para nuestros productos.	0.06	3	0.18
7.	La venta de huellas de carbono como ingresos extras por cuidar el medio ambiente.	0.07	2	0.14
8.	La presencia de la infraestructura intermodal Perú - Brasil, nos convierte en parte del comercio Pacífico – Atlántico.	0.09	2	0.18
Sub Total		<u>0.60</u>		<u>1.39</u>
<b>Amenazas</b>				
1.	Cambio climático y probabilidad de ocurrencia de fenómenos anómalos desfavorables para el clima y medio ambiente.	0.09	2	0.18
2.	Altos estándares internacionales de calidad: barreras de entrada en mercados potenciales.	0.07	2	0.14
3.	Posibilidad latente de crecimiento del narcotráfico.	0.07	3	0.21
4.	Creación de nuevas zonas turísticas en el mundo, las cuales se encuentran más cerca a los clientes.	0.06	2	0.12
5.	Las inversiones extranjeras para la industria, se ubican normalmente en la costa del Perú.	0.06	2	0.12
6.	Migración desordenada e incremento de la creación de pueblos jóvenes.	<u>0.05</u>	<u>2</u>	<u>0.10</u>
Sub Total		<u>0.40</u>		<u>0.87</u>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.26</b>

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.



En cuanto a la ganadería, hay poca investigación en los sistemas de producción a excepción de la recuperación y el uso sostenible de los recursos en los sistemas pastoriles y selva pastoriles. Existe poca información para el mejoramiento genético del ganado. El turismo es la principal actividad de servicios vinculada de las comunidades indígenas a las cuales se puede acceder fácilmente, p.e. la ciudad de Lamas, donde se ha creado un museo étnico. También hay mucho ecoturismo asociado al entorno amazónico, este tipo de turismo junto con los atractivos naturales, de las lagunas, cataratas y restos arqueológicos del gran Pajatén, complementan la oferta para turismo extranjero (Mincetur, 2005).

En cuanto a geografía y producción, las regiones político administrativas contiguas pueden emprender proyectos de exportación similares. Por ello es necesario considerar en la estrategia exportadora múltiples relaciones entre regiones vecinas sin desmejorar la identidad política y territorial de las regiones. Después de la agricultura y el comercio, la manufactura es la tercera actividad en orden de importancia, con un aporte de 12% al producto bruto total generado en la región. En San Martín se produce manteca y aceites de palma, conservas de palmito, chocolates, quesos, bebidas gaseosas, puros de exportación, jabones, madera aserrada, parquet y cemento.

El sector minero en la región San Martín se circunscribe prácticamente a la explotación de la minería no metálica, ligada principalmente a la extracción de materiales de construcción por parte de las empresas ladrilleras y de cemento de la región. Entre estos se encuentran las arcillas, gravas, arenas y yacimientos calcáreos, además numerosos depósitos de sal y yeso. La región San Martín posee reservas de hidrocarburos en la cuenca del Huallaga y minerales metálicos como cobre, zinc, plomo y oro, además de depósitos de sal la región San Martín posee 151 Has otorgadas (con autorización o concesión) para el desarrollo acuícola. Actualmente, 84 Has vienen siendo utilizadas en la producción acuícola de subsistencia y el resto en la producción de menor escala, contando con un potencial por

explotar que puede convertirse en una actividad proveedora de recursos ya sea incursionando directamente en la exportación, aprovechando las ventajas de la integración por carreteras o asociada a los proyectos turísticos que la región tiene por desarrollar (INEI, 2014b).

La suscripción de los Tratados de Libre Comercio (TLC) ofrecen múltiples oportunidades para el desarrollo de las actividades productivas en las regiones, y su aprovechamiento hacia 2021 requiere el desarrollo de infraestructura productiva y social capaz de lograr la competitividad territorial internacional de cada región. Solo así será posible garantizar el éxito de tal inserción, y al mismo tiempo alcanzar el desarrollo regional. Para ello se requiere infraestructura de soporte, como puertos para embarcaciones de gran calado, red aérea, ferroviaria, terrestre, fluvial y lacustre, con ciudades metropolitanas y puertos intermedios en el interior del país.

### ***3.5.2. Condiciones de la demanda.***

Algunas condiciones merecen especial atención para el desarrollo de la región San Martín. Estos aspectos son:

Dentro de los determinantes positivos, está *la demanda de actividades constructivas*. Actualmente, se tiene el superávit del gobierno regional a partir de lo cual se están ejecutando obras de saneamiento y rehabilitación de sistemas viales.

*La demanda por áreas habilitadas para cultivos de alta demanda para la exportación.* Este es un considerando importante ya que la actividad forestal es de suma importancia para la región donde el 35.6% de su territorio es apto para producción forestal (Mincetur, 2005). Por ello, es vital que exista una institución pública eficiente, ágil, descentralizada y conocedora de la realidad local para que pueda administrar los recursos forestales y controlar las concesiones eficientemente.

Existe una alta demanda para iniciar empresas legalmente constituidas. No existe oferta en servicios de asesoría en cuanto a impuestos y asesoría empresarial para exportaciones.

*La demanda por servicios médicos y baja especialidad*, tales como odontología y servicios pediátricos, según el caso realizado por el INE en 2007. El 24.4% de la población se encuentra asegurada únicamente a ESSALUD, y el 4.1% agrupa a afiliados a seguros: Privado de Salud, de las Fuerzas Armadas y Policiales, Universitario o Seguro Escolar Privado; el 0.1% tiene dos seguros de salud (ESSALUD y otro seguro). El 26.0% de las mujeres del región de San Martín tienen Seguro Integral de Salud (SIS); en el caso de los hombres, el 23.0%; asimismo, al seguro de ESSALUD acceden en mayor proporción mujeres (12.1%) que hombres (11.3%). En cambio a otro seguro de salud (no incluye ESSALUD ni SIS), acceden más hombres (4.6%) que mujeres (3.6%).

Dentro de los determinantes negativos, destaca la demanda de líneas de teléfonos celulares per cápita, pues la región San Martín se encuentra en desventaja en comparación con otras regiones. En el año 2008, el total de líneas telefónicas instaladas en la región San Martín fue 29,431, para una densidad de 4.2 líneas por 100 habitantes (CEPLAN, 2011).

Demanda de servicios educativos en el nivel superior, pues el sistema educativo nacional prioriza la educación básica regular. Los docentes de la región se concentran en la educación básica regular, y dentro de ella en el servicio de educación primaria. No existen centros de educación superior artística.

*Demanda por densidad de red vial.* La mayoría del territorio de la región San Martín se extiende sobre el valle que forma el río Huallaga, zona de alto potencial para el aprovechamiento de recursos naturales, de mayor concentración poblacional y de mayor alteración ambiental (e. g., deforestación y erosión). Demanda por extender el sistema de electrificación en la región.

La ampliación hidroenergética puede realizarse a través de la interconexión con el río Mantaro. El aprovechamiento de la Cordillera Escalera para la exploración de pozos petroleros se configura como fuente de financiamiento.

*Demanda por profesionales.* La distribución de las instituciones educativas por provincia muestra ligera relación entre el tamaño de la población en edad formativa y el número de entidades educativas, probablemente esto se explique por las características de la geografía, la accesibilidad y la dispersión espacial de la población de cada provincia.

### **5.5.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las regiones.**

Las estrategias, la estructura y las competencias planteadas para la región San Martín consideran los siguientes factores:

- Densidad de red vial. No se ha realizado en forma eficiente pensando en mejorar la situación de toda la región, sino que principalmente se basa en intereses y realización de la marginación a determinadas áreas, como es el caso de los pueblos del Bajo Huallaga, que requieren mayor eficiencia en la salida de los productos agrícolas con destino de otra región.
- Falta de inversión en infraestructura. La deficiente infraestructura básica en agua, desagüe, energía eléctrica doméstica, comunicaciones, salud y educación se maximiza con el deterioro de las carreteras troncales y la falta de penetración a los distritos periféricos, zonas importantes de producción agrícola.
- Coeficiente de electrificación. Las características topográficas y de ubicación de la región permiten aprovechar la energía solar a través de sistemas fotovoltaicos y la energía hidráulica para la generación de energía eléctrica a través de micro centrales hidroeléctricas.
- Irregularidad en las normativas de campos de cultivo. Las denuncias formuladas por parte de comunidades agrícolas o campesinas requieren que la autoridad forestal

regional supervise el manejo forestal destinado a la producción de combustibles para uso doméstico.

- Dentro de los más destacados figuran falta de planeamiento estratégico regional, constantes postergaciones en los proyectos, inexistencia de objetivos cuantificables, carencia de estructuras que demuestren hacia dónde se busca dirigir la región San Martín en el largo plazo.

*Demanda por eficacia presupuestal en programas del Gobierno Regional de San Martín.* A pesar de que existen diversos instrumentos de política pública y marcos legales para fomentar y apoyar la competitividad de las empresas, y por ende el de la región, el inconcluso y lento proceso de descentralización iniciado por el gobierno nacional genera limitaciones al gobierno regional para hacer uso de dichos instrumentos. Igualmente, hace falta generar las condiciones necesarias para garantizar el orden jurídico, la predictibilidad, y la estabilidad política, como requisito mínimo para facilitar el desarrollo exportador del país en su conjunto.

El impacto de la deforestación es ya evidente para la población, ya que pueblos que nunca tuvieron problemas de abastecimiento de agua, ahora quedan desabastecidos en la estación seca porque se deforestaron las cabeceras de las cuencas. Estos cambios generaron que la población local se muestre cada vez más sensible y receptiva a los problemas ambientales y busque un cambio de modelo de explotación de los recursos naturales.

Falta de competencia en la región, no existe una exigencia en la región de productos de alta calidad y no existe una competencia adecuada que motive la innovación constante que mejore la competencia y mejora de las empresas de la región. Existe una cámara de comercio Industria y Turismo San Martín – Tarapoto, que realmente realiza pocos esfuerzos por generar un frente unido en beneficio de las empresas de la región. En la Figura 15 podemos ver los principales sectores con mayores contribuciones al ingreso de la región.

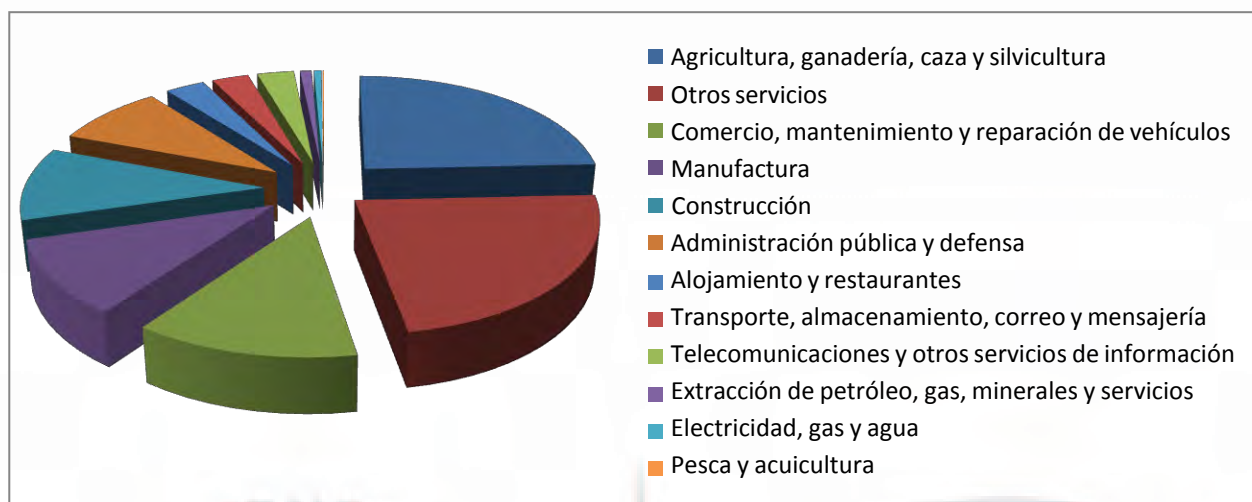


Figura 15 Contribución de PBI por sectores.

Adaptado de “Informe de Coyunturas Estadísticas: San Martín 2013”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f.. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/iqitos/san-martin.html>

#### 3.5.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Se tiene para la región San Martín las siguientes condiciones que actúan como catalizadores del desarrollo de la Región:

*Condiciones favorables.* La presencia de comunidades campesinas y de organización de productores. Los distritos más alejados de los centros administrativos del Estado (Juanjui, Bellavista, Saposa, Tocache, Saposa) destinan solo mínima parte de su producción para ventas al Estado, pues aducen que las licitaciones generalmente las ganan empresas de Tarapoto. La solvencia del Estado para corresponder a sus deudas también se nota en Moyobamba (donde 42 empresas de diversos sectores no quieren verse ligados económicamente con el Estado) a pesar de que en esta ciudad se concentra administrativamente el Gobierno Regional.

*Presencia de empresarios emergentes dispuestos a invertir en la región.* Perú Emprendedor es un programa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que realiza actividades de promoción de la micro y pequeña empresa, orientadas a desarrollar capacidades, competencias y solución de problemas técnicos del proceso productivo, y de

gestión de empresarios y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas. Para lograr sus objetivos utiliza sistemas de bonos de capacitación y de asistencia técnica. En lo que respecta a la artesanía, la artesanía de la región San Martín se caracteriza por los trabajos con raíces y semillas, el trabajo de tallado en madera, la alfarería y el tejido de sombreros y cestos con paja de bombonaje.

*Condiciones desfavorables.* La falta de articulación entre los sectores productivos: agrícola, industrial, comercio, turismo y educativo. Estos sectores presentan características y condiciones que permiten el crecimiento de grupos empresariales, ya sea por sus ventajas comparativas o por el mejoramiento de las condiciones dadas por acciones del sector privado o del sector estatal.

Servicios de salud y educación deficientes. Se carece de un plan de largo plazo para reformar el sistema de salud. Esto explica la incoherencia y/o superficialidad de algunas medidas, que pese a la voluntad política nacional expresada no se efectivizan por falta de claridad en sus metas y objetivos, además de recursos presupuestales y humanos insuficientes.

Desinterés en la aplicación de procesos industriales de calidad. La falta de capacitación por parte de los empresarios de la comunidad para los empleados claves en sus respectivas organizaciones. Reclamos en INDECOPI por acceso al mercado, este organismo, con sede en Tarapoto desde noviembre de 2007, además de carecer de recursos económicos, se carece también de información de las nuevas tecnologías. Algunas PYMES de la región adquirieron tecnología de punta, pero la falta de información hizo que esta sea desaprovechada.

### **3.5.5. Influencia y análisis de la región San Martín**

El Gobierno Regional de San Martín promueve y genera proyectos que servirán para desarrollar económicamente a la población, dando prioridad a los pueblos más necesitados. A través de todas las instituciones descentralizadas (Direcciones regionales de salud, educación,

trabajo, minería, etc.). Por su parte el sector privado a través de sus programas de Responsabilidad Social, y obras por impuesto, también contribuyen al desarrollo de la región, estas pueden ser con talleres, cursos de capacitación e inversiones en programas relacionados al sector salud, educación, agricultura, transportes y comunicaciones, entre otros. También los Organismos No Gubernamentales (ONG) contribuyen al desarrollo socioeconómico de la región, al financiar proyectos de infraestructura y capacitación en beneficio de los pobladores que viven los pueblos más vulnerables.

### **3.6 La Región San Martín y sus Referentes**

La región San Martín es una de las regiones en la selva peruana con mayor influencia económica. En ella confluyen dos importantes carreteras: (a) la Marginal de la Selva denominada “Fernando Belaunde” y la carretera IIRSA II, que posteriormente, se conecta en forma fluvial con importantes puertos de Brasil. Ambas vías significan un importante punto de paso para las mercaderías de esa zona. Actualmente, la región contribuye al PBI nacional, con 1.5%, siendo las industrias más importantes localmente, las relacionadas a aceites y grasas, bebidas gaseosas, alimentos diversos, y la industria del cemento. Estas industrias hacen que se ubiquen importantes grupos económicos en la región como el Grupo Romero y Grupo Hochschild.

Es de notar que las regiones referentes que se han tomado para realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), como Lima y Arequipa, cuentan con un PBI de 46% y 8%, respectivamente. Estas cifras son mucho mayores que la región San Martín puesto que se encuentran más industrializadas. Similar caso ocurre con la región Loreto, que por su gran y rica extensión geográfica, cuenta con importantes inversiones en el rubro de petróleo; además, recibe la mayor cantidad de turismo extranjero en la selva y en perspectiva, cuenta con un PBI mayor de 3%.



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

El objetivo de las matrices MPC y MPR es saber cómo está posicionada la región San Martín con respecto a sus regiones competidoras. De esta manera, la región pueda inferir su estrategia. Ver Tabla 16 y Tabla 17.

### **3.8 Conclusiones**

La gran variedad de recursos naturales y biodiversidad pueden combinarse con el turismo para lograr sinergias importantes en ecoturismo y así lograr aprovechar esta tendencia mundial en boga. Gracias a la estabilidad política, económica y social en el país se pueden aprovechar mejor las inversiones en la zona. Es el momento en aprovechar la investigación y tecnología tanto para lograr ser más productivos o buscar diferenciación en los productos naturales para exportación como para afrontar y prever los efectos del cambio climático que se están comenzando a ver mundialmente, que afectarían al Perú por la vulnerabilidad que posee. Fortalecer los portales de transparencia para que haya más confianza en la buena dirección del gobierno regional y se evite y castigue a la corrupción. Fortalecer sus dos proyectos especiales en todos los componentes previstos.

La gestión organizacional de la región San Martín debería organizarse bien pero no dejar de lado su potencial como macro región ya que en algún momento pueden hacer sinergias para logros inesperados y por otro lado, dado que el canon no representa mucho de su presupuesto, entonces debe hacer otros esfuerzos para llamar a la inversión privada a instalarse en la zona. No olvidarse de invertir en educación, finalmente, son los pobladores de la zona que al lograr insertarse a la PEA con trabajos más especializados, donde tengan que tomar decisiones, se sentirán más identificados con su región y sus líderes.

Tabla 16

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Región San Martín*

	Factores Claves de Éxito	Región San Martín			Región Lima		Región Loreto		Región Arequipa	
		Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Gestión directiva competitiva	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
2	Nivel de educación de la población	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36
3	Nivel de infraestructura y servicios	0.13	2	0.26	4	0.52	1	0.13	3	0.39
4	Empresas competitivas	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39
5	Calidad de productos y servicios	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39
6	Atractivos turísticos	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7	Encadenamiento empresarial con el resto del país	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39
8	Inversión privada y ambiente de negocios	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39
Sub Total		1.00		1.75		3.41		1.87		3.12

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 17

*Matriz Perfil de Referencia (MPR) de la Región San Martín*

Factores Claves de Éxito	San Martín Perú			San Andrés Colombia		Santa Cruz Bolivia		Acre (Río Branco) Brasil	
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Gestión directiva competitiva	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44
2 Nivel de educación de la población	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3 Nivel de infraestructura y servicios	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52
4 Empresas competitivas	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
5 Calidad de productos y servicios	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
6 Atractivos turísticos	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Encadenamiento empresarial con el resto del país.	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
8 Inversión privada y ambiente de negocios.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39
<b>Sub Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.75</b>		<b>3.51</b>		<b>3.49</b>		<b>3.62</b>

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar un análisis interno de la región San Martín se evaluará los recursos con los que cuenta, gobierno regional, instituciones públicas y empresas privadas, con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, y generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de San Martín (D'Alessio, 2013). Las áreas que se van a analizar 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, (g) tecnología e investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los gobiernos regionales (GORE) del Perú son las instituciones públicas encargadas de la administración superior de cada una de las regiones. Son consideradas personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las empresas privadas son instituciones encargadas de gerenciar las organizaciones y lograr beneficios económicos. La comunidad son organizaciones que carecen de gerenciamiento y búsqueda de beneficios económicos.

El Gobierno Regional de San Martín en estos momentos cuenta con documentos elaborados que se utilizan para el planeamiento estratégico, dentro de estos documentos podemos mencionar: Plan Estratégico Institucional 2011 – 2014, Plan Operativo Institucional 2015, Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021, Plan Anual del Desarrollo de las Personas 2015, Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2013-2017, Plan Operativo Informático 2015, Plan Interinstitucional Aprende Saludable, Plan Estratégico Regional para el Desarrollo Estadístico 2013 – 2017, Plan Vial Departamental Participativo 2012 – 2021, Plan Estratégico Sectorial Regional Agrario, Plan Regional de Electrificación Rural con energía Renovable, Política Energética de la Región San Martín y Planes de

Defensa Civil. Los planes con los que la Región cuenta tienen sus objetivos, estrategias y políticas respectivas que viabilizan el desarrollo de la región. El planeamiento se realiza en el sector público cuando se presentan problemas. En el sector privado cada empresa cuenta con su propio planeamiento estratégico, objetivos, estrategias y políticas, para ser empresas competitivas. La comunidad no cuenta con planes estratégicos de desarrollo.

La organización de la región está conformada por el Gobernador Regional y un Consejo Regional de acuerdo a la Ley N° 30305 los cuales son elegidos democráticamente para un periodo de cuatro años. El Gobernador Regional constituye el órgano ejecutivo, el Consejo Regional debate y vota sobre el presupuesto sugerido por el Gobernador Regional, también supervisa a todos los oficiales de gobierno y puede deponer de su cargo al presidente, su vicepresidente y a cualquier miembro del consejo y el Consejo de Coordinación Regional está integrado por los alcaldes provinciales y representantes de la sociedad civil y tiene un papel consultivo en los asuntos de planeamiento y presupuesto, no tiene poderes ejecutivos ni legislativos. La estructura de la organización regional es vertical y funcional. Las funciones principales que se cumplen son: Gerencia general, planeamiento y presupuesto, desarrollo económico, infraestructura, desarrollo social y asesoría legal. Las organizaciones empresariales tienen su propio diseño organizacional y estructura, con la finalidad de lograr beneficios económicos. La comunidad tiene su propia organización y estructura, con la finalidad de mantener a la sociedad unida y bajo los mismos objetivos.

La dirección del gobierno regional está bajo el liderazgo del Gobernador Regional, quien toma las decisiones sociales, económicas y legales respectivas. Todo el capital humano carece de motivación, comunicación efectiva y trabajo en equipo, lo cual genera que el clima laboral sea inadecuado dentro de la organización y no se logren los grandes objetivos de la región; siendo necesario la implantación de una nueva cultura organizacional y clima laboral. La dirección de las empresas privadas está bajo el liderazgo de los gerentes, quienes buscan

tener un capital humano motivado, comunicación efectiva y trabajo efectivo para lograr los objetivos de las empresas. Las comunidades están dirigidas por personas elegidas por la comunidad, no cumplen con las promesas prometidas y generalmente dirigen a espaldas de sus representados.

El gobierno regional no cuenta con una adecuada coordinación con su capital humano, dado que no existe una administración de sueldos y salarios, plan de contratación de personal, plan de despidos del personal, plan de entrenamiento de las competencias del personal, plan de una meritocracia, relaciones laborales acordes entre empleador y empleados, plan de sanciones administrativas; que minan el buen funcionamiento de la región. En la empresa privada existe una adecuada coordinación entre el empleador y empleado, dado que se busca los resultados y se ejecuta la responsabilidad social dentro de la empresa.

El gobierno regional controla las inversiones que realiza, las obras que ejecuta por administración directa o por contrata, la calidad de sus adquisiciones y de sus obras, el inventario de sus bienes, el mantenimiento de sus equipos, herramientas e infraestructura ejecutada; todo este control lo realiza de manera poco eficiente. Las empresas privadas controlan sus actividades financieras, ventas, calidad, inventarios, variaciones y mantenimiento de sus bienes; lo hacen de una manera adecuada. Las comunidades organizadas controlan a la administración pública en sus gastos y en la ejecución de las obras, a las empresas privadas a través del cumplimiento de la responsabilidad social.

A pesar de la alta ejecución del presupuesto regional, uno de los principales problemas que afectan a la región San Martín es la escasa capacidad administrativa y gerencial de sus autoridades, la cual se manifestó en la lenta adaptación al cambio e innovación de los sistemas administrativos. Se puede observar falta de coordinación y concertación entre el gobierno local, otros organismos gubernamentales y la población, así como a la deficiente formulación de los principales lineamientos estratégicos que orientan su

desarrollo, lo cual genera objetivos cortoplacistas y estrategias distantes de las necesidades de la región. Su estructura vertical impide la eficiente y rápida implementación y ejecución de estrategias. Esa debilidad se debe al enfoque tradicional en gestión pública, que lleva a convertirse en administradores pasivos.

En el caso de las empresas casi el 100% están dirigidas por el propietario de la misma con un nivel de conocimiento más guiado por la experiencia que por los conocimientos académicos, su principal preocupación es sobrevivir, y mantenerse en el mercado, con personal de producción de bajo conocimiento, y sin personal de ventas. La elaboración de estados financieros o flujos de caja, lo realizan un aproximadamente 50% por exigencia del régimen tributario, y sino como declaración, con poco uso para planificación y mejorar la empresa, también el 50% de las estas empresas requieren un gran apoyo para potenciar el entusiasmo y empuje de los empresarios.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El gobierno regional no conoce adecuadamente a su población, lo cual se demuestra cuando ejecuta obras y compra bienes, que la misma comunidad en varios casos está en contra de ellas generando rechazo a esas adquisiciones. La región carece de un estudio adecuado de la población y más aún del perfil de ciudadano que dirige. El posicionamiento del gobierno regional en la comunidad es incipiente, porque se deja de coordinar y trabajar de la mano de la comunidad.

La región San martin tiene una concentración de sus ventas en algunos productos agropecuarios especiales: Café, Cacao y Palma aceitera, que son los productos de bandera de la región; siendo las áreas de producción que mas han crecido en los últimos años. La participación en el mercado nacional de los productos de bandera son importantes, ocupando los primeros lugares; pero es mínima su presencia en el mercado internacional. Los principales productos son de buena calidad, pero de baja cantidad o producción, además que

la exportación son productos primarios con muy poco valor agregado. Los principales productos son commodities por lo cual tienen precios internacionales marcados por el mercado.

Haciendo un análisis de las 4P tenemos que los: productos (café, cacao y palma aceitera) son de excelente calidad, los precios que se utilizan son los internacionales (commodities) y depende como se mueve el mercado, la plaza que utilizan es el mercado internacional por ser productos de alto valor para el pobre poder adquisitivo de la población nacional; la Promoción del producto es minima por ser productos comunes (commodities).

En los sectores productivos y la población, donde se encuentra que existe:

- Segmentación económica no esta bien definida, sus principales fuentes de ingresos en San Martín son el sector agropecuario y servicios.
- Ausencia de fuentes de información para el sector de la industria y agricultura en San Martín, por carecer centros de innovación tecnológica.
- San Martín se encuentra en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida y es una de las regiones con mayor potencial a desarrollarse de todo el Perú, basado en el sector turismo.
- Se percibe un cambio en la gestión, con aplicación de nuevas estrategias de trabajo, que apuntan hacia la globalización de los mercados.
- Las ventas de servicios de bienes y servicios turísticos se a ido incrementando con el tiempo, lo que hace una región atractiva para iniciar nuevos emprendimientos.

El mercado objetivo de la mayoría de productos agropecuarios que produce la región es el consumo nacional. Estos productos mantienen alta aceptación, entre ellos: el cacao, el café, la palma aceitera, el pacaé, el cacao, el coco, el arroz cáscara, el plátano y la papaya. También existen productos exclusivos de la región que aún no se industrializan, tales como: el tumbo, la cocona y el pijuayo. La región San Martín dispone de excelentes suelos para el desarrollo de siembra de pastos y reforestación, según el Plan Estratégico Regional de



Exportación PERX - San Martín (Mincetur, 2005). También existe un alto potencial en la piscicultura de peces y de crustáceos, y en la ganadería.

En lo que respecta al sector de servicios, se carece de segmentación del mercado turístico, ya que existe variedad de alternativas con potencial de desarrollo y los paquetes ofertados no mantienen posicionamiento en el mercado debido a la existencia de alternativas de similar atractivo en las regiones vecinas (e.g., Loreto— Iquitos, Amazonas- Chachapoyas; Junin - Huancayo). La investigación de mercados donde ofertar los productos y servicios que genera la región es incipiente.

La región San Martín posee alto potencial de desarrollo sustentado en sus comparativas, lo cual permitiría mejorar la agricultura, ganadería, piscicultura, agroindustria, la forestación, turismo regional, nacional e internacional. La actividad turística constituye una de las alternativas promisorias del región, mediante el aprovechamiento de los atractivos naturales y paisajísticos. No existen relaciones sólidas con los inversionistas del sector, quienes son principales actores en el desarrollo del sector turismo, ni adecuada identificación de las potencialidades de los productos a ofertar.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

En la región, los procesos que se realizan son variados, dentro de los que se puede mencionar es el proceso de licitación para adquisición de bienes, servicios y obras. Este proceso se inicia cuando se detecta la necesidad a través de los presupuestos participativos de la comunidad, se hacen las especificaciones técnicas del objetivo a realizar, se realizan las bases de licitación, se ejecuta la licitación del objeto a licitar, se entrega la buena pro al contratista, se ejecuta el objeto para lo que se contrató, se hace la recepción del objeto entregado o construido por el contratista, se hace la liquidación del servicio y finalmente se entrega para su uso a los beneficiarios directos. Todo este proceso es largo y burocrático por la normatividad vigente. Los gobiernos locales dentro de sus procesos entregan las licencias

de funcionamiento y de construcción, estas por la normatividad vigente son lentas, generando pérdidas de tiempo y desmotivan la inversión. En las empresas privadas los procesos de operación son más rápidos y motivan a generar mayor rentabilidad.

El Gobierno Regional de San Martín tiene capacidad para generar sus procesos, pero su personal que actualmente tiene carece de las competencias adecuadas, causando mayores tiempos en sus procesos y en algunos casos reprocesos. Se tiene una Programación de Inversiones Anuales que se realizan con anterioridad llamado Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y que al transcurrir del tiempo por sus modificaciones permanente pasa a llamarse Presupuesto Institucional Modificado (PIM). En las empresas privadas existentes en la región, tienen capacidad para generar sus procesos industriales o productivos.

El Gobierno Regional maneja los inventarios de todas sus propiedades, empezando de los enseres de oficinas, equipos y maquinarias; inventario de equipos pesados, de las obras ejecutadas, de todos los bienes adquiridos, de servicios recibidos. Las empresas privadas de la región tienen un inventario de materia prima, productos en proceso, productos terminados, manejo de materiales y repuestos. La comunidad organizada solo tiene inventario de sus socios o participantes.

El Gobierno Regional para que funcione tiene todo un capital humano que se contrata de acuerdo a la necesidad del funcionamiento de la entidad. La dificultad es que mucho de este capital humano no tiene las competencias adecuadas y carece del incentivo económico para ejecutar adecuadamente sus funciones. Ello trae consigo que las funciones se cumplan a medias y los objetivos no se cumplan en los plazos establecidos. En las empresas privadas el capital humano es contratado para cumplir funciones específicas y sus objetivos son cumplidos en los plazos establecidos, se encuentran bien remunerados y motivados. Mucho de este personal especializado es de otros lugares, no son sanmartinenses.

En el Gobierno Regional los controles de calidad son limitados especialmente en las compras de bienes y en la ejecución de las obras, las mismas que carecen de muestreos y control riguroso de precios y de plazos de entrega. Todo ello hace que su vida útil disminuya y que rápidamente se le haga mantenimiento, encareciendo el bien o la obra. En las empresas privadas los controles de calidad son permanentes a través del muestreo y testeo, asegurando la calidad de los productos, dado que la exportación exige productos de calidad.

En el Gobierno Regional sus proveedores son de calidad poco confiables porque las entregas de los bienes u obras, no lo hacen en la calidad adecuada y en el plazo contractual; siendo necesario buscar nuevos proveedores que cumplan con los contratos. En las empresas privadas los proveedores son estandarizados y cumplen con las especificaciones técnicas acordadas en los contratos.

La región San Martín tiene dos de las limitaciones más notorias a resaltar: la falta de infraestructura física y la desorganización de los productores. Existen deficiencias de infraestructura básica como: salud, educación, red de agua potable, red de alcantarillado, energía eléctrica doméstica y comunicaciones las cuales se agudizan al interior de la región. El transporte es otra deficiencia severa, debido a que constituye un eslabón imprescindible en la distribución y comercialización de los productos regionales de mayor potencial. Además, la infraestructura de riego necesita mejoras para alcanzar niveles de riego técnico y eficiente. Esto genera que la orientación del agua se dirija al cultivo de arroz y deteriore las cuencas, especialmente las que están contiguas a los centros urbanos.

La infraestructura de los servicios relacionados a la actividad agraria es significativa si se considera la infraestructura vial, pues el acceso a los mercados fundamentalmente de la costa se ve facilitado por la carretera del eje norte (e.g, Yurimaguas, Tarapoto, Paita). Esta condición mejorará al habilitarse el tramo Tarapoto, Juanjuí, Tingo María, Lima. Existe facilidad en cuanto a infraestructura vial para el desarrollo de la Región San Martín, ya que se

dispone de buen servicio de transporte terrestre, sobre todo Tarapoto, donde operan empresas locales como de otras regiones.

La región San Martín tiene 13 aeródromos y aeropuertos descentralizados, de los cuales siete pertenecen a CORPAC S.A., uno es de propiedad estatal, uno de propiedad municipal y cuatro son de propiedad privada, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Por su ubicación geográfica, San Martín es el eje o bisagra natural para vincular al Perú con Brasil.

La región San Martín posee alto potencial de desarrollo en la actividad turística, ya tiene atractivos naturales y paisajísticos entre los que destacan la Ciudad de Moyobamba, el morro de Calzada, las cataratas del Gera, las aguas termales de San Mateo, los baños sulfurosos de Oromina, la comunidad nativa del Barrio Huayku, las cataratas de hapawanki, las Cataratas de Ahuashiyacu, la laguna Azul de Sauce y Centro de la Biodiversidad (Jardín Botánico Natural). Aún por explotar, el parque nacional del río Abiseo, las ruinas del Gran Pajatén, los baños sulfurosos de Saposoa, las minas de la Gran Saposoa. Además de extensas superficies de bosques de libre disponibilidad ubicadas principalmente en las zonas de Aucayacu, Tocache, Mayo bajo, Saposoa, y Moyobamba. Especialmente, la población y la infraestructura productiva de mayor importancia están concentradas en los valles formados por los ríos Huallaga y Mayo. Por ambos valles recorre el trazo de la carretera Fernando Belaúnde, la cual une las ciudades y poblados urbanos más importantes de la región San Martín.

El desarrollo de la acuicultura en la región San Martín es factible, pues existen las condiciones climatológicas favorables, disponibilidad de cuerpos de agua y de insumos para la alimentación de los peces. Las exportaciones de peces ornamentales se sustentan en la extracción, lo cual genera impacto negativo sobre el ecosistema. Por ello, es necesario que los

empresarios orienten sus acciones a desarrollar técnicas de manejo sostenible y cultivo, con el objetivo de reducir el porcentaje de mortalidad de peces y presión sobre el recurso.

Otro de los potenciales de la Región es el desarrollo de la biodiversidad, sobre todo de plantas medicinales que requieren ser investigadas para conocer sus atributos y generar tecnologías para cultivarlas y transformarlas en productos de alta calidad y valor agregado.

El desarrollo de la industria cementera, a través de la transformación de la piedra caliza que se encuentra en grandes proporciones en la región va en constante aumento, así tenemos que cada año se incrementa la producción. Las ciudades cada vez crecen más, por lo tanto, la demanda de cemento está garantizado.

El desarrollo del potencial de generación de energía eléctrica es alto, dado que se encuentra con las condiciones hidrológicas en el río Huallaga y Mayo y con las condiciones de lugares con topografía y pendientes adecuado para poder realizar dicha generación eléctrica, dado que se puede aprovechar en mayor escala. La necesidad de mayor uso de energía eléctrica en el Perú es latente, por el crecimiento sostenido que trae consigo mayor demanda. Faltando para ello mayor promoción y compromiso de mayores inversiones en este rubro.

La actividad exportadora de la región ha crecido, aprovechando las oportunidades que les ofrece la globalización de mercado a través de los TLC. El sector de agroindustria es la que más ha crecido en los últimos años, generando una migración de personas de regiones aledañas, la misma que originó la explotación indiscriminada de recursos forestales – tala en zonas protegidas – que sufre la región. La región San Martín y el Estado no han sido lo suficientemente capaces para conservar las áreas protegidas y evitar esta explotación indiscriminada de bosques protegidos. Otro de los temas desfavorables para el desarrollo de la región San Martín es la desorganización que sufren los productores agrarios, situación que les lleva a ser la parte más débil de la cadena productiva. La organización de los productores

esta afianzado solo con relación al servicio de agua de riego, en las Comisiones de Regantes, que son la base de la Junta de Usuarios de Agua de Riego, existiendo en la región tres juntas como son la Junta de Usuarios del Alto Mayo (JUCAM), la Junta de Usuarios de Tarapoto (JUT), y la Junta de Usuarios Huallaga Central (JUHC).

La desorganización de los productores no les permite márgenes de negociación en sus relaciones con el Estado y con los otros eslabones de la cadena productiva, como son los proveedores de insumos y servicios (en este segundo caso, los molineros o acopiadores de la producción). Esta desorganización no les permite negociar tasas preferenciales de intereses, concertar precios de sus productos y que le sean favorables.

En la Tabla 18 observamos poca presencia de las empresas grandes y medianas en la región, la cual está dominada por micro empresas, las cuales como ya se mencionó aunado a la gran informalidad hace más difícil articular planes de desarrollo para estos sectores. Uno de los sectores de mayor contribución en la economía de la región es la agrícola, en la Tabla 19 podemos apreciar los principales productos que cuentan con mayor producción en la zona, debido a sus facilidades para la producción en el clima de la región y a su resistencia al transporte que en la mayoría de los casos se requiere llevar por accidentados caminos hasta la zona de la costa tanto para consumo nacional como para la exportación.

Tabla 18

*Número de Empresas por División CIIU*

CIIU	Descripción división	Total empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana y grande
		<b>23,202</b>	<b>100.0%</b>	<b>22,420</b>	<b>713</b>	<b>69</b>
52	Comercio al por menor, excepto autos; reparación enseres	9,141	39.4%	8,959	173	9
55	Hoteles y restaurantes	2,364	10.2%	2,336	28	-
51	Comercio al por mayor y en comisión, excepto autos	1,772	7.6%	1,566	175	31
50	Venta, mantenimiento autos y motos; venta al por menor de	1,450	6.2%	1,352	85	13
93	Otras actividades de servicios	1,410	6.1%	1,406	4	-
74	Otras actividades empresariales	1,297	5.6%	1,274	23	-
60	Transporte terrestre y tuberías	901	3.9%	841	58	2
1	Agricultura, ganadería, caza	860	3.7%	793	59	8
45	Construcción	552	2.4%	521	28	3
64	Correo y telecomunicaciones	479	2.1%	472	7	-
80	Enseñanza	464	2.0%	458	6	-
92	Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas	398	1.7%	391	6	1
91	Actividades de asociaciones n.c.p.	368	1.6%	355	13	-
85	Servicios sociales y de salud	300	1.3%	296	4	-
72	Informática y actividades conexas	294	1.3%	292	2	-
75	Administración pública y defensa	270	1.2%	268	2	-
71	Alquiler de maquinaria y equipo	242	1.0%	234	8	-
2	Silvicultura, extracción de madera	172	0.7%	159	13	-
63	Actividades de transporte complementarias, agencias de viajes	129	0.6%	124	5	-
	Otras actividades	339	1.5%	323	14	2

*Nota:* Adaptado de “Análisis regional de empresas industriales: Directorio Industrial 2011,” por Región San Martín, 2011. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/ PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_sanmartin.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_sanmartin.pdf)

Tabla 19

*Datos de Producción Agrícola de la Región San Martín Año 2012*

	Superficie		Rendimiento		Precio		Producción			
	Hectáreas	Crecimiento anual	Kgs/Has	Crecimiento anual	(S./)Kgs	Crecimiento anual	Toneladas	Crecimiento anual	Miles S/.	Crecimiento anual
Arroz cáscara	85,095	6.94%	6764	0.84%	0.81	2.10%	575,558	2.01%	466,222	10.10%
Café	80,174	13.91%	857	-1.85%	5.34	6.43%	68,712	1.48%	366,907	19.00%
Plátano	35,208	5.81%	13121	1.57%	0.43	7.47%	461,970	7.96%	198,645	15.50%
Palma aceitera	23,884	19.70%	13470	-7.89%	0.53	9.94%	321,720	11.24%	170,510	21.22%
Cacao	29,039	21.90%	921	3.38%	4.84	-3.39%	26,737	24.73%	129,445	21.75%
Maíz amarillo	56,532	-2.20%	2175	1.53%	0.59	4.21%	122,951	-1.86%	72,545	3.48%
Yuca	7,525	7.55%	15159	4.65%	0.37	7.31%	114,072	12.23%	42,206	20.78%
Frijol grano seco	5,445	6.95%	1028	0.67%	3.85	6.65%	5,596	7.79%	21,550	14.83%
Papaya	1,939	2.61%	15153	4.52%	0.54	13.24%	29,375	8.95%	15,866	21.45%
Naranja	2,077	3.63%	13915	2.29%	0.39	6.10%	28,894	3.07%	11,272	12.47%
Piña	1,231	0.75%	12875	1.42%	0.54	4.18%	15,849	2.51%	8,559	6.45%
Coco	601	6.29%	25077	1.09%	0.31	17.23%	15,071	8.87%	4,672	25.97%
Limón	496	1.08%	11749	0.09%	0.71	11.07%	5,829	1.93%	4,138	12.38%
Algodón rama	1,938	-20.62%	1061	-3.01%	1.67	6.48%	2,057	-20.20%	3,434	-18.01%
Vid	187	-2.48%	8313	0.20%	1.59	9.07%	1,550	-1.82%	2,472	6.58%
Frijol caupi	976	5.19%	1012	0.38%	1.77	9.78%	988	11.10%	1,748	15.91%
Mango	126	-3.68%	22722	-0.16%	0.36	7.57%	2,863	-5.18%	1,031	3.44%
Mandarina	103	-5.82%	11665	0.91%	0.44	6.58%	1,201	-8.51%	529	1.29%

*Nota:* Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones”, por Instituto Nacional Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1> En la Figura 16 se observa el volumen exportado por la región San Martín en 2013, donde se aprecia una preponderancia del sector Agroindustrial, asimismo se puede apreciar que esta exportación está concentrada en 52 empresas siendo la empresa Comercio y Compañía SA. la que concentra más del 70% de la exportación de la región, otras 10 empresas concentran el 20 de la misma. También se puede apreciar en la Figura 17, que existen ocho instituciones de apoyo a la labor de exportación de la región.



PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE SAN MARTÍN 2013 (FOB en US\$)			
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES			
SECTOR	PRODUCTO	MERCADO	TOTAL FOB USD
AGRO	CACAO ORGÁNICO EN GRANO, PALMITOS PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, ACEITE REFINADO DE PALMISTE, TABACO NEGRO TOTAL O PARCIALMENTE DESVENADO O DESHERVADO, ACEITE DE SACHA INCHI, SEMILLA DE PIJUYO, ARROZ BLANQUEADO O SEMIBLANQUEADO.	ITALIA, PAISES BAJOS, BÉLGICA, ESPAÑA, EE.UU., ALEMANIA, CHILE, FRANCIA, SRI LANKA, BRASIL, COLOMBIA, JAPÓN, CANADA	26,487,729.11
PESCA	FILETE DE PAICHE CONGELADO- ENTERO IWF, PAICHE ENTERO CONGELADO, LOS DEMÁS FILETE DE PAICHE CONGELADO SIN PIEL	ESTADOS UNIDOS, HONG KONG, MÉXICO	1,686,668.61
MADERAS Y PAPELES	DEMÁS MADERAS ASERRADAS O DEBASTADA LONGITUDINALMENTE CORTADA O DESENRROLLADA, CAJAS Y CARTONAJES PLEGABLES DE PAPEL O CARTON SIN CORRUGAR CARTONES, DEMÁS MANUFACTURA DE MADERA, DEMÁS IMPRESOS.	REPÚBLICA DOMINICANA, ESPAÑA, CHINA, ESTADOS UNIDOS, CHILE, FRANCIA	243,721.82
METAL-MECÁNICO	MOTORES DE AVIACION, CAMION SIENISTRADO TOTALMENTE, MAQUINA DESCASCARADORA DE GRANOS, TRIMOTO.	ESTADOS UNIDOS, ESPAÑA, ECUADOR, CHINA	46,951.45
QUÍMICO	DEMÁS MANUFACT. DE PLÁSTICO Y MANUFACTURAS DE LAS DEMÁS MAT. DE PA 39.01 A 39.14 - BOLSAS	HONG KONG	1.50
TOTAL			28,465,072.49

EXPORTACIONES TRADICIONALES			
SECTOR	PRODUCTO	MERCADO	TOTAL FOB USD
CAFÉ	LOS DEMÁS (CAFÉ VERDE EN GRANO)	ALEMANIA, ESTADOS UNIDOS, SUECIA, FRANCIA, COLOMBIA, BÉLGICA, REINO UNIDO, ITALIA, FEDERACION RUSA, ESPAÑA, POLONIA, MEXICO	89,735,209.59
TOTAL			89,735,209.59

Elaboración: MRO - PROMPERÚ Fuente: Infoltrade—PROMPERÚ y SUNAT Cifras referenciales según información de Ubicación Geográfica

Figura 16 Principales productos exportados de San Martín. Tomado de “San Martín” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: Regiones: San Martín. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_SAN\\_MARTIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_SAN_MARTIN.PDF)

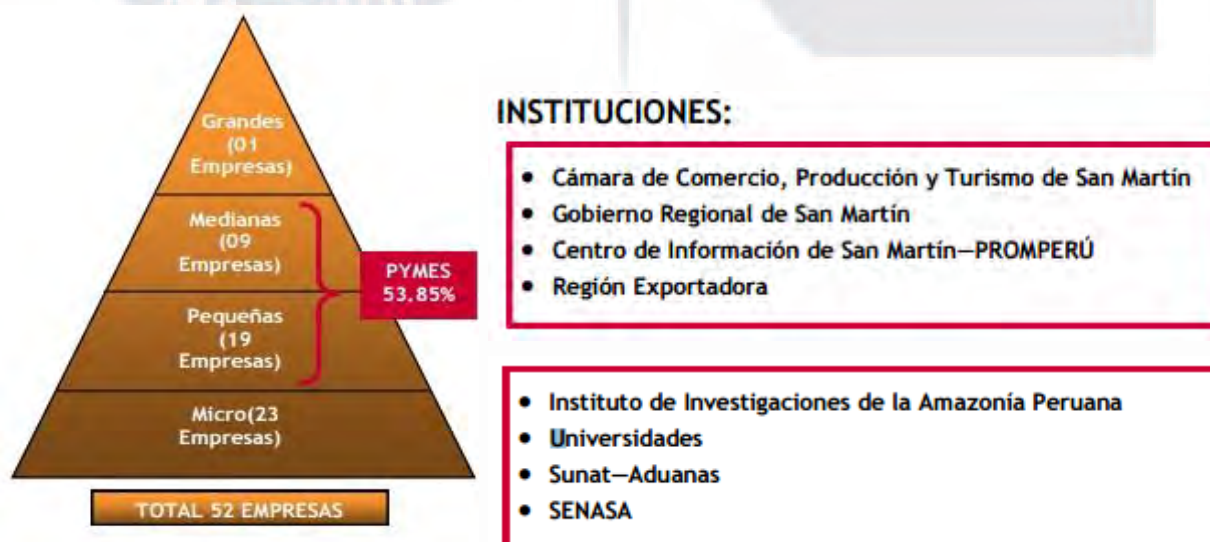


Figura 17 Distribución de las empresas exportadoras e instituciones de apoyo de San Martín. Tomado de “San Martín” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: Regiones: San Martín. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_SAN\\_MARTIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_SAN_MARTIN.PDF)

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

El Gobierno Regional de San Martín tiene decisiones de inversión especialmente en bienes, servicios y obras, las cuales las planifica en su Programa Anual de Inversiones (PIA) y las modifica en su Programa de Inversiones Modificado (PIM), para lo cual utiliza estrategias para satisfacer las necesidades de su colectividad. Su presupuesto anual es entregado en partes por el Gobierno Central, la parte del presupuesto que no lo utiliza revierte al fisco, pero al año siguiente se lo devuelven para que la región pueda invertirlo en su jurisdicción. El presupuesto se divide un 40% para gastos corrientes y el otro 60% para gastos de inversión (obras y adquisición de bienes). Las empresas privadas tienen sus presupuestos anuales y lo destinan de acuerdo a la necesidad de los procesos productivos, siendo muchas de ellas financiadas por los bancos. En el caso del cacao tuvo un financiamiento de la Usaid, cuando se inicio el programa de productos alternativos a la coca, el cual le dio un gran impulso.

El Gobierno Regional toma decisiones de inversión para hacer adquisiciones de bienes o ejecución de obras. Actualmente la región solo utiliza su presupuesto asignado, teniendo la posibilidad de solicitar empréstitos a las entidades financieras, previo aval del Estado. Actualmente no utiliza esta fuente de financiamiento. Las empresas privadas la mayoría se encuentran apalancadas por capital de las entidades financieras, con ello completa su presupuesto para realizar sus inversiones.

El grado de profundización financiera, medido por el ratio de colocaciones sobre el PBI, creció de 12.78 % en 2005 a 28% en 2013. Asimismo, el número de oficinas del sistema financiero pasó de 21 a 52, con especial incremento en Tarapoto y Moyobamba, donde se instalaron oficinas del Banco de Crédito y del Banco Continental, así como la Caja Rural de San Martín.

Se indica el PBI regional de San Martín, el mismo que se ha incrementado con los años pero que sigue siendo bajo con relación al PBI del país. Se indica que la variación del PBI del Perú ha ido variando con el tiempo. Lo mismo se ve en Gobierno Regional de San Martín, el mismo que se ha incrementado con los últimos diez años pero que sigue siendo bajo con relación al PBI del país, ver Tabla 20.

Tabla 20

*Indicadores del PBI del Perú*

	2013	2014	2015	2016
PBI (Var % anual)	5.80	2.40	4.80	5.60
Demanda Interna (Var. % anual)	7.00	2.50	4.20	5.00
Inflación (% fin de periodo)	2.90	3.20	2.00	2.20
Tipo de cambio (vs. USD, fin de periodo)	2.79	2.96	3.20	3.22
Tasa de interés de Política Monetaria (fin de periodo)	4.00	3.50	3.00	4.00
Resultado Fiscal (% del PBI)	0.90	-0.10	-1.30	-1.30
Cuenta Corriente (% del PBI)	-4.50	-5.40	-5.20	-4.70

*Nota.* Comprende el PBI de la Region San Martín. Tomado de “Informe de Formulación Responsable y Transparente del gasto No financiero 2015”. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_san\\_martin.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_san_martin.pdf)

Los indicadores del sistema financiero en San Martín han crecido de manera acelerada, ello se explica por el crecimiento de la economía, ver Tabla 21

Tabla 21

*Indicadores del Sistema Financiero de la Región San Martín*

Indicador	2003	2013
Depósitos San Martín/Depósitos Perú (%)	0.3	0.2
Créditos San Martín/Créditos Perú (%)	0.6	0.8
Créditos San Martín/VA San Martín (%)	8.8	32.7
Números de oficinas	22	68
Banca Múltiple	8	22
Instituciones no Bancarias	14	46

*Nota.* Comprende banca múltiple. Cajas municipales, cajas rurales, edipymes y empresas financieras. Tomado de “San Martín: Síntesis de Actividad Económica,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Sucursal Iquitos, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-san-martin-12-2013.pdf>

Los ingresos económicos de la región a crecido aceleradamente en San Martín, en los principales productos que la región produce: café, arroz, plátano, cacao, palma aceitera, maíz, yuca, madera, papaya y pijuayo; asimismo en la ganadería (carne y leche). Todo ello en la actividad productiva que la maneja el sector privado. El incremento es significativo cada año, a pesar que la productividad en la región es baja. Ver Tabla 22.

Tabla 22

*Evaluación Económica de Ingresos Brutos en Miles de US\$*

<b>Actividad</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Café	55,272	67,858	70,600	91,429	174,308
Arroz	103,748	171,727	121,549	126,912	150,566
Plátano	33,143	37,845	38,256	49,735	45,496
Cacao	17,385	22,620	22,041	49,730	35,035
Palma	23,462	14,756	22,243	26,401	28,741
Maíz	21,946	25,379	22,058	23,016	26,651
Ganadería (carne)	6,449	7,246	8,008	7,066	11,817
Yuca	5,960	6,235	8,098	9,938	10,847
Ganadería (leche)	4,947	6,936	8,017	9,418	10,432
Madera	11,229	5,585	2,260	3,975	8,901
Papaya	2,132	2,891	3,167	4,592	3,269
Pijuayo	2,152	3,519	630	757	914

*Nota.* Comprende la evaluación económica de la Región San Martín. Tomado de “San Martín. Análisis económico del impacto del desarrollo alternativo, en relación a la deforestación y la actividad cocalera”. Recuperado [http://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/Informes-Analiticos/San\\_Martin\\_Analisis\\_economico\\_DA\\_Deforestacion\\_coca.pdf](http://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/Informes-Analiticos/San_Martin_Analisis_economico_DA_Deforestacion_coca.pdf)

Las colocaciones del sistema financiero en la Región San Martín accedieron a S/.

1,338.77 millones, saldo superior en S/. 82.1 millones al registrado en febrero de 2009, cifra que representó un incremento real de 205%.

La mayor participación en los créditos la tiene el Banco Continental 24.3 %, Banco de Crédito 20.3 % y la Caja Municipal de Piura 13.2 %, los cuales intermedian en conjunto el 57.8 % del total de colocaciones. También, es importante la participación del Interbank 9.0%, Mi Banco 8.1 %, Scotiabank 7.9 % y de la Caja Municipal de Paita 6.7 %. Por tipo de colocaciones, los créditos comerciales, que representan el 33.5 % del total cayeron 0.5 % en términos reales respecto a febrero del año anterior; los créditos microempresa, con una

participación relativa de 31.9 % aumentaron en 11.4 % los créditos de consumo, con una participación de 27.5 % se incrementaron en 22.7 %, y finalmente los créditos hipotecarios con una participación de 7.1 % se redujeron en 4.4 % respecto al año 2010 (BCRP, 2013).

En el caso de las empresa los principales indicadores son preocupantes, la mayoría de las empresas tiene una liquidez corriente (Activo Corriente/Pasivo Corriente) menor a 1% lo que pone a las empresas prácticamente sin liquidez, los empresarios no pueden dar plazos de pago a sus clientes, porque se quedan sin liquidez, esto genera sobrecostos, y retrasos en producción generando desabastecimiento

En el caso de la rotación de activos, se tiene una rotación de activos baja, en la mayoría de los casos, menores a 1%, con lo que el costo de los activos se torna más caro. En caso de cuentas por cobrar se tiene una rotación baja con lo que aumenta la falta de liquidez de los empresarios.

Las micro empresas, son las que más existen en la región, son las que mueven la economía de la región. Las principales micro empresas que existen: empresas dedicadas al turismo, aserraderos y cepillado de madera, elaboración y embotellado de agua y bebidas, panaderías, fabricación de productos de madera, fabricación de productos metálicos, hoteles, restaurantes y bares, ver Tabla 23.

La producción de energía eléctrica en la región se ha incrementado en el último año. La energía que se produce en San Martín es la energía térmica e hidráulica, las mismas que se encuentran en las ciudades de Tarapoto, Moyobamba, Bellavista y Yurimaguas; las cuales se utilizan como energía eléctrica en la región. Ver Tabla 24. A pesar de ello la región sufre de escasez de energía eléctrica, lo cual perjudica la creación de nuevas microempresas en la región y en el incremento de sus costos.

La producción de cemento en la región se ha incrementado en el último año. La producción se utiliza en la zona de selva de nuestro país: San Martín, Amazonas, Loreto y Ucayali. La empresa Cementos Selva se encuentra en la ciudad de Rioja. Ver Tabla 25.

Tabla 23

*Diagnóstico de la Micro y Pequeña Empresa*

Actividad Según CIU Mypes San Martín	Liquidez	Rotación	Rentabilidad Neta	Renta -	Endeudamiento	Rotación	Capital Trabajo
Actividades de agencias de viajes, organizaciones de excursiones y Guías Turísticas	0.3%	8	13.7%	13.4%	0.0%	0.6%	624
Actividades de fotografía	0.4%	9	37.2%	40.5%	0.6%	0.8%	-814
Actividades de impresión	0.7%	37	19.4%	21.8%	0.9%	1.2%	-1,410
Aserrado y acepilladura de madera	1.0%	17	31.0%	16.4%	0.2%	0.5%	-36,830
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a par sustancias fermentadas	0.0%	0	29.1%	15.5%	0.0%	0.7%	182
Elaboración de bebidas no alcohólicas, embotellado de aguas minerales	1.2%	31	7.7%	23.2%	0.2%	2.9%	-2,275
Elaboración de productos de panadería	0.3%	18	22.5%	22.6%	1.4%	0.9%	-6,928
Elaboración de productos lácteos	0.1%	4	23.0%	21.8%	0.1%	0.6%	-7,600
Fabricación de muebles	0.4%	11	32.0%	31.8%	0.5%	0.6%	-4,375
Fabricación de productos de cerámica para uso estructural	0.4%	146	35.0%	31.6%	0.3%	0.8%	-4,625
Fabricación de productos metálicos para uso estructural	1.8%	29	44.7%	40.8%	0.2%	0.7%	17
Hoteles, campamentos y otros Tipos de hospedaje temporal	9.8%	12	42.1%	36.4%	3.4%	0.4%	-12,472
Restaurantes, bares y cantinas	1.1%	14	26.1%	27.9%	0.4%	1.1%	-345

*Nota.* Tomado de “Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en la región San Martín y recomendaciones para su fortalecimiento y competitividad,” Gobierno Regional de San Martín: Gerencia regional de desarrollo social Recuperado de [http://www.regionسانmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20\(final\).pdf](http://www.regionسانmartin.gob.pe/descargas/desarrollosocial/coremype/Diagnostico%20MYPE%20(final).pdf)

Tabla 24

*Producción de Energía Eléctrica en la Región San Martín*

	UND	2012		2013	
		Térmica	Hidráulica	Térmica	Hidráulica
Tarapoto	MW.h	3,393		4,198	
Moyobamba	MW.h	171	45,051	52	42,561
Bellavista	MW.h	23		2	
Yurimaguas	MW.h	400		266	
Sub Total	MW.h	3,987	45,051	4,518	42,561
Compra al SEIN	MW.h		210,630		242,890

*Nota..* Tomado de “Memorias anual 2013 y 2012 de Electro Oriente SA” Recuperado de: <http://www1.elor.com.pe/transparencia/web/TransparenciaInformativa.html>

Tabla 25

*Producción de Cemento en la Región de San Martín en TM*

<b>Cementos Selva S.A.</b>	<b>UND</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Volumen de Ventas de Cemento	TM	190,672	215,409	240,431	286,101
Producción de Cemento	TM	195,572	200,252	240,103	296,419
Incremento interanual de producción	%		2.39%	19.90%	23.45%

*Nota..* Tomado de “Memorias 2014, 2013 y 2012 de Cementos Pacasmayo S.A.A.” Recuperado de: [http://www.bvl.com.pe/inf\\_corporativa23950\\_CPACASC1.html](http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa23950_CPACASC1.html)

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La población de la región San Martín está constituida por personas de origen mestizo y nativos de origen incaico, y los aguarumas de origen selvático, que han logrado conservar su identidad. Estos grupos humanos tienen características sociales y culturales, modos de vida y patrones de conducta diferentes entre sí. La mayoría de la población se dedica a la agricultura, explotación forestal y comercio. La población económicamente activa tiene entre 15 y 60 años, solo el 5% de esta tiene edades de 61 años a más. Asimismo más de la mitad de

la población reside en el área urbana (60.6%). Según rama de actividad en la región San Martín, en el 2009 la PEA ocupada se concentró principalmente en el sector agropecuario y minero (48%), comercio (14.8%), seguido por transportes y comunicaciones (6.1 %), entre otras actividades. Ver Tabla 26.

Existe potencial humano con poca capacidad técnica y profesional, se carece de programas de capacitación para los grupos ocupacionales y las áreas funcionales, no existe una política de incentivos para el capital humano. Los distritos más alejados del centro económico (Tarapoto) tienen indicadores de respuestas negativas en porcentajes más altos, sobre todo los distritos que se ubican en el lado sur de la región (Juanjuí, Tocache, Saposoa, Bellavista). En estos distritos es difícil acceder a capacitaciones en temas de planificación y desarrollo de las Pyme (e.g., visión, misión) necesarios para generar capacidades en los empresarios y sus empleados (el empresario y el trabajador desarrollan sus capacidades en el ambiente laboral). Esta situación se relaciona con la visión del empresario, quien crea su empresa de subsistencia para obtener un puesto de trabajo. Se muestra débil identificación del empresario y del personal con su empresa, debido a la mínima inversión que se requiere para iniciarla, a las pocas barreras existentes para iniciar o liquidar las empresas y a la alta movilidad de estas, ya que diariamente se cierran y aparecen nuevas empresas.

En este segmento se concentran las actividades de comercio minorista o servicios personales (talleres de reparación de motocicletas, venta de comida, bares y cantinas, entre otros). Comprende negocios sin capacidad de generar excedentes y uso de mano de obra no especializada cuando la utiliza, carece de posibilidad de retribuirla con salarios superiores al mínimo legal, con escaso personal calificado para acciones de promoción empresarial.

La abundancia de mano de obra origina que los recursos humanos se orienten a desarrollar actividades comerciales y de servicio, tanto en el área urbana (bodegas y restaurantes) como en la rural (principalmente mantenimiento de chacras), aunque una buena



parte de esta población es analfabeta. La administración y gestión del desarrollo regional debe privilegiar la competitividad y la modernización productiva, el desarrollo social y el uso sustentable de los recursos naturales, ya que la forma de administrar las organizaciones influye en el desarrollo de la sociedad. Otro aspecto importante es que la población de la región mantiene una alta autoestima, la cual puede canalizar hacia un desarrollo más inclusivo de la región.

El Gobierno Regional cuenta con una política de tercerización de las compras de bienes y servicios, además que todas las obras son realizadas por contrata a través de un tercero; todo ello es más rápido y eficiente, a pesar de que algunas se complican en el costo y en la entrega en el plazo.

El capital humano en el Gobierno Regional de San Martín cuenta con una pobre y corta capacitación general, la cual no es la adecuada y recomendable a los nuevos tiempos. Se necesita una capacitación larga y de un abanico de temas como gerenciamiento de entidades públicas, liderazgo, gestión de riesgos, infobras, toma de decisiones, coaching, etc.

El capital humano en el Gobierno Regional tiene una política de asistencia, ausentismo y puntualidad, el mismo que se encuentra dentro del reglamento interno. No existe una línea de carrera o meritocracia dentro de la organización, los ascensos se realizan por confianza o conveniencia. No existe una política de contratación de personal y los despidos del personal no existen. Existe dentro del personal una resistencia al cambio. No se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial. No existe una cultura y clima organizacional. La toma de decisiones es vertical y fundamentalmente viene del Gobernador Regional

En la empresa privada existe un capital humano foráneo que cumple las expectativas de la empresa, y que trabaja por objetivos. La toma de decisiones es horizontal. Cuenta con línea de carrera o meritocracia en las empresas. Existe un personal proactivo al cambio.

Tabla 26

*Datos Demográficos de la Población de San Martín*

<b>Indicador</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Anual Promedio</b>
Población Total Estimada	758,974	771,021	782,932	794,730	806,452	818,061	829,520	1.49%
Población urbana	59.5%	60.4%	61.2%	62.1%	62.9%	63.7%	64.5%	1.35%
Población rural	40.5%	39.6%	38.8%	37.9%	37.1%	36.3%	35.5%	-2.17%
Matrimonios registrados	1,913	2,084	1,829	2,374	2,317	1,938	-	0.26%
Tasa crecimiento anual	1.62%	1.59%	1.54%	1.51%	1.48%	1.44%	1.40%	-2.40%
De 0 a 14 años de edad	32.1%	32.0%	31.7%	31.4%	31.0%	30.6%	30.2%	-1.01%
De 15 a 64 años de edad	64.3%	64.4%	64.5%	64.7%	65.0%	65.2%	65.5%	0.31%
De 65 y más años de edad	3.6%	3.7%	3.8%	3.9%	4.0%	4.1%	4.3%	3.01%
Tasa bruta de natalidad	2.21%	2.18%	2.14%	2.10%	2.07%	2.03%	2.00%	-1.65%
Tasa bruta de mortalidad	0.52%	0.52%	0.53%	0.53%	0.53%	0.53%	0.54%	0.63%
Índ. masculinidad urbana	113.3	113.4	113.5	113.6	113.7	113.8	113.9	0.09%
Índ. masculinidad rural	129	129.1	129.2	129.3	129.5	129.6	129.7	0.09%

*Nota:* Información proyectada del censo de 2007, Índice de masculinidad es igual a número de hombres por cada 100 mujeres. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

El Gobierno Regional de San Martín tiene su sistema de información que es utilizado por todo el sistema público, y sirve para el tema de las finanzas, pagos, impuestos, etc. que la región realiza. También tiene su propio sistema de licitaciones de bienes, servicios y obras que está integrados al SEACE, OSCE, INFOBRAS, Contraloría General de la República, MEF y SNIP, con la finalidad de buscar un mejor control. Los sistemas de comunicación que se usan son los clásicos: teléfonos, fax y correos electrónicos. Todo el sistema de información y comunicación es fácil y amigable para la entidad como los usuarios. La problemática que se presenta es que un alto número del personal que ingresa a laborar, no conoce los sistemas y comunicaciones, haciéndolo lento y complicado para la gestión.

La experiencia de fracaso en la mayoría de las Pyme en la región San Martín, específicamente, en la adquisición de la tecnología de información orientadas en la competitividad, la modernidad y la calidad de los productos y servicios que deben brindar

para lograr un posicionamiento en el mercado, indica que correr el riesgo de adquirir tecnologías de información no acorde de sus necesidades no es una alternativa de progreso hacia el futuro. Para los gerentes la innovación tecnológica significa cambiar los procesos rutinarios de negocios. Este concepto ha permitido a las empresas, mejorar sus niveles de competitividad en el mercado, por ello es una herramienta vital para el negocio.

Las Pyme se han convertido en impulsadoras de la economía en el Perú y el mundo. La tecnología ha resultado vital para las Pyme, por ello, debe ser una herramienta integrada en los procesos de negocio de estas organizaciones. Es importante destacar en la región San Martín las Pyme rurales, al igual que las urbanas, se enfrentan a una serie de limitaciones tanto por su propia naturaleza y condiciones como por el entorno en que operan. Estas limitaciones afectan su crecimiento y su desarrollo directa e indirectamente. Sin mencionar el control de calidad, que deben estar presente en cada fase del plan estratégico que se quiera implementar. La globalización se impone y por eso se necesita competir de manera más inteligente mediante la creación de nuevos productos y de mejor calidad y diversidad para desplazar a los competidores y a los futuros entrantes.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Para la región San Martín se consideran los siguientes factores como preponderantes para el análisis de investigación y desarrollo: El Instituto Nacional de Investigación e Innovación Agraria (INIA) tiene infraestructura aceptable de investigación y desarrollo en agricultura y ganadería. La Universidad Nacional de San Martín tiene potencial para llevar a cabo investigaciones en ciencias agrarias, económicas, de la salud, ecológicas, de ingeniería civil y agroindustriales.

Por otro lado, todavía no existen medidas que apoyen o incentiven el desarrollo en la investigación como tampoco el apoyo fiscal para los proyectos de investigación y desarrollo de tecnología. La Universidad y los Colegios Técnicos de la Región San Martín carecen de

equipos de cómputo. El desarrollo en los colegios difiere de la infraestructura que necesita el desarrollo de este sector. Finalmente, la implementación de correo electrónico e internet en la sede del Gobierno Regional, Organismo Locales Públicos y Privados es completa.

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) tiene sedes en Tarapoto y Moyobamba. Ofrece capacitación a obreros calificados y semicalificados en actividades industriales. En otros campos de la economía, existe acceso limitado o casi nulo a la capacitación en nuevas tecnologías, tanto en comunicación como en procesos de producción, debido a la deficiencia de recursos humanos calificados para adoptar nuevas tecnologías productivas, de mercado, administrativas, contables, etc. Los proyectos de apoyo a las Pymes no tendrán éxito, aunque se transfiera financiamiento, servicios empresariales, tecnologías, si el recurso humano carece del nivel necesario para implementarlos. Es urgente la capacitación adecuada de la necesidad institucional y la habilitación de un software para manejo de costos y datos que agregue valor a la gestión institucional.

La región San Martín cuenta con cinco universidades en operación:

- Universidad Nacional de San Martín
- Universidad César Vallejo
- Universidad Peruana Unión
- Universidad Alas Peruanas
- Universidad Científica del Perú

Existen múltiples intentos por articular las universidades con el sector productivo, pero debido a la falta de mayor número de grandes empresas, y la falta de equipamiento de las universidades, y un mayor interés por parte de los empresarios, esta articulación todavía es incipiente, en temas puntuales, principalmente en agricultura.

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI de la región San Martín tiene 18 factores clave de éxito, ocho fortalezas y 10 debilidades. Mediante ponderación subjetiva se asignaron valores cuyo resultado fue de 2.36, lo cual describe a la región San Martín como una región más débil que fuerte, con valor ligeramente por debajo del promedio que requiere desarrollar actividades que permitan mejorar las condiciones internas de la región. Ver Tabla 27.

## 4.3 Conclusiones

Se tiene grandes oportunidades de desarrollo que puedan fomentar el progreso de la región. La administración carece de un planeamiento estratégico, escasa capacidad administrativa y gerencial, y deficiente coordinación con los principales entes económicos, además, que tiene una estructura vertical. En el área de marketing y ventas, la región San Martín tiene características estratégicas que deben promover hacia los posibles actores de inversión en la región. Se debe implementar el plan de marketing en las empresas, para mejorar sus ventas y posicionamiento en el mercado. Con respecto al análisis operacional, San Martín posee una variedad de recursos forestales, turísticos, frutícolas, acuícolas, que pueden generar crecimiento económico. El potencial del sector turismo radica en la diversidad de actividades ofertables, observación de aves, senderismo, ciclismo de montaña, canotaje, parapente y ala delta, observación de orquídeas in situ, medicina tradicional indígena y visita a comunidades nativas. En lo financiero, las principales instituciones financieras tienen oficinas en la región. En cuanto al recurso humano, el Gobierno Regional de San Martín carece de programas de capacitación, tiene una débil identificación del personal con su institución, escaso personal calificado, falta de promoción y apoyo directo a la capacitación de servidores públicos.

Tabla 27

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Factores</b>		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1.	Disponibilidad de gran potencial de recursos naturales y biodiversidad.	0.09	4	0.36
2.	Disponibilidad de recursos hídricos en abundancia (ríos y lluvias) y terrenos para uso agrícola.	0.09	4	0.36
3.	Salida al océano Pacífico debido a la cercanía al puerto de Paita, a través de la carretera IIRSA Norte.	0.09	3	0.27
4.	Altos índices de seguridad ciudadana	0.08	3	0.24
5.	Grandes condiciones para el turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico	0.09	3	0.27
6.	Climas idóneos para el cultivo del café, cacao y palma aceitera.	0.08	3	0.24
Sub Total		0.52		1.74
<b>Debilidades</b>				
1.	Escasa infraestructura moderna para atender los servicios básicos, aparato productivo y el turismo; para atraer nuevas inversiones privadas.	0.08	1	0.08
2.	Centralismo regional lo que genera una inadecuada distribución y cobertura de los servicios públicos.	0.06	2	0.12
3.	Trabas burocráticas para iniciar nuevos emprendimientos.	0.05	1	0.05
4.	Ausencia del desarrollo en innovación y tecnología.	0.07	1	0.07
5.	Carencia de mano de obra calificada: directivos, profesionales, técnicos y operarios.	0.06	1	0.06
6.	Tasas altas de informalidad en todos los sectores industriales, comercio, servicios y agricultura.	0.05	1	0.05
7.	Tasas altas de tala indiscriminada de los recursos naturales.	0.06	1	0.06
8.	Falta de coordinación entre las organizaciones de la sociedad	0.05	1	0.05
Sub Total		0.48		0.54
Total		1.00		2.28

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

## **Capítulo V: Intereses de la Región San Martín y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses de la Región San Martín**

En su teoría tridimensional Hartmann (desarrollada en D'Alessio, 2013) señaló que los intereses organizacionales y la visión y misión de un plan estratégico se sustentan en los objetivos de largo plazo. Por ello se hace necesario orientar a ese propósito las estrategias de acción. Generar más inversión e innovación productiva es uno de los principales objetivos del Plan Estratégico de la Región San Martín. La capacitación y preparación del capital humano y el bienestar de su población para contar con los servicios básicos (luz, agua, desagüe, carreteras, escuelas, hospitales, etc.), permitirá también que la región pueda incorporarse al mercado globalizado, estableciendo alianzas estratégicas locales e internacionales como por ejemplo con los Países Asiáticos y la Unión Europea, promoviendo además los clústeres regionales que agregarán valor a los diferentes productos (agroindustria) y o servicios (turismo) que se generen en la zona.

Los principales intereses de la región San Martín son:

Mejorar las fuentes de ingreso de la región por medio de:

- Mayor gasto por turismo tanto nacional como turistas extranjeros.
- Mayor ingreso por productos agroindustriales, principalmente al general mayor valor agregado.

Crear mecanismos para sostener y mejorar las fuentes de ingreso anteriores:

- Mejoramiento de las capacidades productivas de la población de la región.
- Mejoramiento de la infraestructura necesaria para soportar una producción y servicios necesarios.
- Mejoramiento de la gestión administrativa para agilizar y fomentar la inversión empresarial.

Los lazos culturales, históricos y económicos entre las regiones Amazonas y San Martín, forman parte del desarrollo socioeconómico de ambas regiones, las cuales se sustentan en el proceso de modernización y descentralización del Estado. Al respecto existe una serie de megaproyectos de infraestructura vial, energética, salud, educación, saneamiento básico y turismo, entre otros. Sin embargo la región que recibe el más alto presupuesto del Estado es la ciudad de Lima, donde viven más de 10 millones de personas.

## **5.2 Potencial de la Región San Martín**

El potencial para el desarrollo de la región San Martín se analiza desde siete dimensiones o dominios: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico – científico, (e) dominio histórico / psicológico / sociológico, (f) dominio organizacional – administrativo, y (g) dominio militar.

***Dominio demográfico.*** En el año 2007, la población del región de San Martín alcanzó los 728,808 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 2.0%. El 64.9% de esta población era urbana, y con 25.9 años de edad promedio (INEI, 2010). De acuerdo a la población proyectada en la región se tiene 840,790 habitantes. En la Tabla 28 se muestra la distribución de la población por provincias, donde el 22.3% se concentra en la provincia de San Martín. Las provincias menos pobladas son Huallaga, El Dorado y Picota.

***Dominio geográfico.*** La región San Martín posee 51,253 kilómetros cuadrados, lo cual equivale al 4% del territorio nacional, en el que se concentra el 2.8% de la población del país. Esto representa una densidad poblacional de 13.6 habitantes por kilómetro cuadrado, siendo una de las más bajas del país (INEI, 2010). San Martín cuenta con zonas de protección y conservación ecológica, con la finalidad de garantizar la provisión de los servicios eco sistémicos y la biodiversidad ecológica en los predios estatales, los cuales se pueden ver en la Tabla 29 con el número de hectáreas y el porcentaje que representa en la Región.



Tabla 28

*Distribución de la Población por Provincias En San Martín*

Provincia	Población	Porcentaje
Moyobamba	148,160	17.6%
Bellavista	58,954	7.0%
El Dorado	40,349	4.8%
Huallaga	25,328	3.0%
Lamas	84,921	10.1%
Mariscal Cáceres	50,608	6.0%
Picota	44,533	5.3%
Rioja	128,367	15.3%
San Martín	187,320	22.3%
Tocache	72,250	8.6%
Total	840,790	100.0%

*Nota.* Tomado de “11 de junio. Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú (INEI), 2014b. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Tabla 29

*Catastro Zonas de Protección y Conservación Ecológica en San Martín*

Instrumento de Conservación	Área (Ha)	%
ANP de Nivel Nacional	944,476.84	18.39%
Área de Conservación Regional CE	147,829.79	2.88%
Concesión para Conservación	548,507.10	10.68%
CC Bosques de producción permanente	75,439.16	1.47%
ZoCRE	889,778.49	17.33%
Total	2'606,031.38	50.75%
Superficie territorio San Martín	5'134,577.80	100.00%

*Nota.* Tomado de “Las potencialidades y limitaciones del departamento de San Martín. Zonificación ecológica y económica como base para el ordenamiento territorial,” por el Gobierno Regional de San Martín & Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2009. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/Upload/publicacion/PUBL385.pdf>

***Dominio económico.*** La economía de la región San Martín depende fundamentalmente del sector agropecuario, comercio, mantenimiento y reparación de vehículos, manufactura y construcción. Los principales productos en el sector agropecuario son el arroz cáscara, plátano, maíz amarillo duro, cacao, café y palma aceitera. Ver Tabla 30.

Tabla 30

*Valor Agregado Bruto 2013*

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1'162,015	24.3%	4.8%
Pesca y acuicultura	2,747	0.1%	36.7%
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios	42,976	0.9%	4.4%
Manufactura	499,532	10.5%	4.8%
Electricidad, gas y agua	28,992	0.6%	-4.2%
Construcción	497,440	10.4%	14.5%
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	607,122	12.7%	7.8%
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	138,322	2.9%	5.3%
Alojamiento y restaurantes	148,683	3.1%	6.9%
Telecomunicaciones y otros servicios de información	138,301	2.9%	13.6%
Administración pública y defensa	413,926	8.7%	8.2%
Otros servicios	1'096,493	23.0%	5.1%
Valor Agregado Bruto	4'776,549	100.0%	6.5%

*Nota.* Tomado de "Informe de Coyunturas Estadísticas: San Martín 2013," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/iqitos/san-martin.html>

***Dominio tecnológico - científico.*** A nivel de la región San Martín el acceso a la tecnología es bajo. Como se observa en la Tabla 31, en el año 2009 solo el 11.7% contaba con una computadora. El uso de la tecnología es importante en la región, para crear capacidades en la población y se ponga en servicio de una mejor productividad.

***Dominio histórico / psicológico / sociológico.*** El territorio que hoy corresponde a la región de San Martín formó parte de la región de Loreto hasta 1906. El 4 de setiembre de ese año pasó a ser un departamento independiente. El siglo XX es testigo de la paulatina integración de San Martín al resto del país. Actualmente, la principal actividad de la región es la agricultura, cuyos productos principales son: arroz, cacao, café, maíz, sachá inchi, algodón, entre otros. En la zona de selva de la región San Martín hay dos prácticas que a través del

MINAG, PRODUCE y USAID se están tratando de eliminar. Esta es la tala indiscriminada de los bosques para ampliar las áreas de cultivo y los sembríos de coca.

Tabla 31

*Porcentaje de Hogares con acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación*

Indicador	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Que tienen al menos un radio	80,5	82,2	80,0	83,8	82,5	79,4
Que tienen al menos un televisor	34,5	53,7	53,2	58,6	60,6	63,9
Con acceso al servicio de telefonía fija	9,4	11,0	9,8	11,7	15,2	14,4
Con acceso al servicio de telefonía móvil	2,6	5,4	7,5	26,8	47,5	60,8
Que tienen acceso al servicio de telefonía	10,3	14,0	14,1	32,0	51,5	62,8
Que tienen al menos una computadora	3,7	4,4	4,9	6,9	11,3	11,7
Que tienen servicio de televisión por cable	8,8	14,1	18,3	19,9	31,6	32,3

*Nota.* Tomado de “San Martín: Compendio estadístico 2010,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0973/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0973/libro.pdf)

Parte de la región que hoy ocupa San Martín albergó a la cultura Chachapoyas, cuyos vestigios son prueba de una compleja organización, como lo demuestran los conjuntos arqueológicos del Gran Pajatén y Gran Saposoa.

Al parecer, posteriormente, también hubo presencia Inca en la región, cuando las tropas de Túpac Yupanqui derrotaron a los chachapoyas, motilonos y muyupampas, entre otras naciones aborígenes locales. Así, se cree que en 1549 Juan Pérez de Guevara fundó la ciudad de Santiago de los ocho valles de Moyobamba, la primera ciudad hispana asentada en la Selva. Los misioneros Jesuitas no tardaron en llegar a estas tierras con fines evangelizadores, seguidos por los Franciscanos. Durante la emancipación, el cabildo de Moyobamba fue el último baluarte de los realistas, mientras que Chachapoyas y Rioja, hacia el Oeste, y Saposoa, Lamas y Tarapoto, hacia el Este y el Sur, declararon fervientemente su apoyo a la causa. Sin embargo, durante buena parte del siglo XIX la región se vio sumida en el aislamiento por dificultades de comunicación.

***Dominio organizacional – administrativo.*** La región San Martín está conformada por diez provincias y 77 distritos. El Perú tiene tres niveles de gobiernos: nacional, regional y local; con autonomía dentro de su jurisdicción en lo político y administrativo. Por lo que la máxima autoridad política es el Presidente Regional, que conjuntamente con su consejo regional llevan adelante las políticas a ejecutar. A pesar de que el sector cuenta con políticas nacionales y sectoriales que lo benefician, la acción de los gobiernos locales es relevante.

***Dominio militar.*** La seguridad en la zona de San Martín es vital para el desarrollo productivo de la región. En la región San Martín durante el periodo de julio 2006 y diciembre de 2011 se registró un total de 7,787 casos por situaciones de violencia familiar y sexual, entre ellos, niños, niñas y adolescentes las cuales fueron atendidas, invirtiendo la suma de S/. 1'369,611. Actualmente la seguridad en la región está controlada.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región San Martín**

En sus interacciones y competencias con otras regiones del país y del mundo los Principios Cardinales permiten identificar las amenazas y oportunidades que presenta la región San Martín. El éxito del presente plan será toda una realidad con la participación de la sociedad civil, los dirigentes sociales, el sector empresarial, los gobiernos locales y el gobierno central. Potenciar las ventajas competitivas con un valor agregado permitirá a la región San Martín competir con otras regiones y que la descentralización de la misma llegue a toda la población de la zona.

Para ello se respetará los derechos fundamentales de los pobladores, haciendo que todos logren una igualdad de oportunidades y tengan acceso a los servicios básicos, que luego les permita un desarrollo dinámico de sus actividades productivas, se aproveche y garantice la sostenibilidad de los recursos naturales con una alta calidad, se promueva eficientemente la inversión pública y privada, reduciendo significativamente la pobreza en los diferentes pueblos de la región San Martín.

***Influencia de terceras partes.*** El desarrollo de la región San Martín vía turismo, generaría un aumento en el flujo de turismo al mejorar el atractivo de las rutas turísticas del país, generando beneficios en general a todo el turismo, y en especial a los lugares de tránsito como Lima. También se generaría en algún porcentaje una afectación negativa a otros destinos tradicionales como Cusco y Arequipa, lo que podría generar una sana competencia.

El mejoramiento de la industria agroindustrial con mayor valor agregado, dado el pequeño producción de la región San Martín en comparación con la producción mundial, no significara competencia con otros productores, por el contrario, el poder generar ofertas de mayores lotes, podría hacer más atractivo alianzas con productores de otras regiones.

***Lazos pasados y presentes.*** El 2002 el Estado peruano inició el proceso de descentralización para promover el desarrollo equitativo de las 25 regiones del país. El gobierno regional de San Martín es una corporación descentralizada, autónoma técnica, administrativa y presupuestalmente de acuerdo a la Constitución Política y la Ley Marco de Descentralización 26922, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales 27867.

La región San Martín cuenta con 10 provincias: San Martín, Moyobamba, Rioja, Lamas, El Dorado, Huallaga, Mariscal Cáceres, Bellavista, Tocache y Picota. Como se recuerda el objetivo principal de la Descentralización es brindar autonomía a las regiones para que desarrollen sus ventajas comparativas.

***Contrabalance de intereses.*** Existe competencia tanto para los productos agrícolas como para el turismo, con otras regiones, sin embargo al incrementar valor agregado a la producción agrícola, ya no estaría compitiendo en los mismos nichos de mercado que los agroindustriales sin este valor agregado, por lo que no habría una competencia directa, además dado los volúmenes aun pequeños de producción del país en su conjunto de cacao, palma aceitera, café. Se puede generar alianzas para cubrir pedidos grandes o negocios en bloque. Del mismo modo se puede coordinar con otras regiones tanto de la selva, como otro

tipo de oferta turística, para generar paquetes más atractivos, además de las tradicionales ofertas turísticas del país, con lo que se generaría mayor atraktividad del Perú, en conjunto.

**Conservación de los enemigos.** La presencia de competidores se convertiría en un estímulo para mantener un ritmo de mejora continua. A medida que se vayan consolidando las estrategias, propuestas, habrá otras regiones que copien las mismas estrategias y desarrollen nuevas y mejores, con lo que se mantendrá una revisión periódica y constante del presente plan estratégico para la región. Los principales competidores, que tienen atractivos y climas similares son: Loreto, Ucayali, Amazonas, Madre de Dios, y una parte del Cusco.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Región San Martín**

En la Tabla 32 se muestran las relaciones entre los intereses de la región San Martín, así como, la intensidad del interés para todos los actores relacionados, con los principales competidores de la región. Así, los competidores nacionales son: Lima, Arequipa y Loreto, mientras que los competidores internacionales son: San Andrés – Colombia, Acre Brasil, Guerrero – México.

#### **5.5 . Objetivos de Largo Plazo**

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

**Objetivo de largo Plazo 1.** El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones.

Actualmente es de S/. 2,756 millones.

**Objetivo de largo Plazo 2.** La pobreza regional al año 2025 será de 10%. Actualmente es de 30%.

**Objetivo de largo Plazo 3.** El número de turistas que visitarán la región al 2025 será de 2'000,000 turistas anuales. Actualmente es de 650,000.

**Objetivo de largo Plazo 4.** La infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 1800 Km. Actualmente es de 788 km. de vías asfaltadas.

**Objetivo de largo Plazo 5.** Las exportaciones al 2025 serán de USD 200 MM.

Actualmente es de USD 30.64 MM.

## **5.6. Conclusiones**

La región San Martín cuenta con gran potencial de desarrollo a través de dos ejes principales, el turismo y potenciar la agroindustria con mayor valor agregado. Para ello es necesario mejorar las estructuras que soportarán este crecimiento, mejorando las actuales industrias, con las capacidades productivas de la población, y la infraestructura, con una adecuada gestión administrativa. Con ello, lo que se podrá generar es un motor de mejoramiento en servicios y productos de mayor calidad que para poder lograr los objetivos de largo plazo planteados: (a) aumentar el PBI, (b) reducir la pobreza de la región, (c) incrementar el número de turistas, (d) elevar exportaciones no tradicionales y (e) mejorar el índice de competitividad de la región.

Tabla 32

*Matriz de Intereses de la Región San Martín (MIO)*

Intereses Organizaciones	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incrementar el PBI de la región San Martín.	Loreto (+) Arequipa (+)	Lima (+); Gobierno central(+)	San Andrés (+) Acre (+) Guerrero (+)
Reducir los niveles de pobreza en la población de San Martín.	Arequipa (-)	Loreto (-) Lima (+)	San Andrés (-) Acre (-) Guerrero (-)
Incrementar el número de turistas que visitan la región.	Loreto (-) Arequipa (-) San Andrés (-) Acre (-) Guerrero (-)	Lima (-)	
Mejorar la infraestructura vial en la región.	Loreto (-)	Arequipa (-) Lima (+)	San Andrés (-) Acre (-) Guerrero (-)
Incrementar las exportaciones.	Loreto (-) Arequipa (-)	Lima (-)	San Andrés (-) Acre (-) Guerrero (-)

*Nota.* (+) Comunes; (-) Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.



## **Capítulo VI: El Proceso Estratégico**

La matriz de evaluación de los factores internos y la matriz del perfil competitivo así como la matriz de los factores externos, se generaron en los capítulos previos por lo que servirán de insumos para el proceso estratégico, tal como lo planteó D'Alessio (2013). Además, en el proceso estratégico se debe considerar que los sectores productivos tienen diferentes características y que el tiempo es un valor trascendental en sus procesos.

### **6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

A partir de la matriz de evaluación de factores internos y externos de la región San Martín se obtuvo la Matriz FODA. Aquí se generan las estrategias para las combinaciones entre fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de este cruce de información es aprovechar las oportunidades que presentan las fortalezas y neutralizar las amenazas, para de esta manera asegurar el plan estratégico de desarrollo de la región.

Para ello es necesario: (a) explotar las oportunidades externas sustentadas en las fortalezas internas de la organización, (b) mejorar las debilidades internas para aprovechar las debilidades del entorno, (c) confrontar las fortalezas internas con las amenazas externas para así reducir el impacto que se pueda producir en la organización, y (d) reducir las debilidades internas para evitar las amenazas del entorno. En el emparejamiento se generan las estrategias externas e internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras, ver Tabla 33.

Tabla 33

## Matriz Fortaleza Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA Región San Martín		1. Disponibilidad de gran potencial de recursos naturales y biodiversidad.	1. Escasa infraestructura moderna para atender los servicios básicos, aparato productivo y el turismo; para atraer nuevas inversiones privadas.
		2. Disponibilidad de recursos hídricos en abundancia (ríos y lluvias) y terrenos para uso agrícola.	2. Centralismo regional lo que genera una inadecuada distribución y cobertura de los servicios públicos.
		3. Salida al océano Pacífico debido a la cercanía al puerto de Paita, a través de la carretera IIRSA Norte.	3. Trabas burocráticas para iniciar nuevos emprendimientos.
		4. Altos índices de seguridad ciudadana.	4. Ausencia del desarrollo en innovación y tecnología.
		5. Grandes condiciones para el turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico.	5. Carencia de mano de obra calificada: directivos, profesionales, técnicos y operarios.
		6. Climas idóneos para el cultivo del café, cacao y palma aceitera.	6. Tasas altas de informalidad en todos los sectores industriales, comercio, servicios y agricultura.
de la sociedad.			7. Tasas altas de tala indiscriminada de los recursos naturales.
Oportunidades		FO - Explotar	DO - Buscar
1. Demanda de recursos naturales e hidrobiológicos: tendencia mundial por consumo de comida saludable.	E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera. (F1,F2, F6, O1,O4,O6)	E6 Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región. (D1,D4,D6,O2,O3)
2. Incremento en el cuidado de la naturaleza, biodiversidad y recursos hídricos: tendencia verde y ecológica del mundo.	E2	Desarrollar de nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas. (F1,F2,O3,O7)	E7 Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias. (D5,D6,O6)
3. Crecimiento del turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico.	E3	Generar una cultura ambiental en la sociedad. (F1,F2,F5,O2,O7)	E8 Reducir plazos y costos para trámites administrativas. (D6,O3,O4)
4. Crecimiento mundial del consumo del cacao, café y aceite de palma; productos de bandera de la región.			E9 Crear círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de <i>benchmarking</i> en la industria. (D3,D6,O3,O6)
5. La estabilidad política, económica y social en el país; lo convierten en una zona atractiva para la inversión privada.			E10 Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad. (D1,D4,O8)
6. Los TLCs firmados por el Perú presentan nuevos mercados para los productos de la región.			E11 Formalizar toda la actividad productiva de la región. (D1,D2,O3,O4)
7. La venta de huellas de carbono como ingresos extras por cuidar el medio ambiente.			E12 Generar conciencia turística en la población. (D6,D7,O3)
8. La presencia de la infraestructura intermodal			E13 Generar un Sociedad Vinculada que lidere el desarrollo de la región. (D8,O1,O2,O3)
Perú - Brasil, convierte a la región en parte del comercio Pacífico – Atlántico			
Amenazas		FA - Confrontar	DA - Evitar
1. Cambio climático y probabilidad de ocurrencia de fenómenos anómalos desfavorables para el clima y medio ambiente.	E4	Crear alianzas estratégicas con empresas transnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región. (F1,F2,F4,F5,A1,A3)	E14 Tecnicar la actividad agropecuaria a través de convenios con universidades, institutos y ONGs. (D1,D4,D5,A1,A2,A3)
2. Altos estándares internacionales de calidad: barreras de entrada en mercados potenciales.	E5	Generar una gestión efectiva de los recursos hídricos, utilizando un adecuado tratamiento de las aguas residuales. (F2,F5,A4,A6)	E15 Lograr certificación orgánica para todos los productos agroindustriales. (D1,D6,D7,A2,A3,A5)
3. Posibilidad latente de crecimiento del narcotráfico.			E16 Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores. (D1,D2,D4,A3,A6)
4. Creación de nuevas zonas turísticas en el mundo, las cuales se encuentran más cerca a los clientes.			E17 Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística. (D1,D2,D5,D6,D7,A2,A5)
5. Las inversiones extranjeras para la industria, se ubican normalmente en la costa del Perú.			Mejorar la calidad de vida de la población.
6. Migración desordenada e incremento de la creación de pueblos jóvenes.			

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA permite determinar la postura y las estrategias competitivas genéricas. Las herramientas fundamentales para elegir el enfoque son; liderazgo en costos, diferenciación y defensiva, ver Figura 18. A partir de los resultados obtenidos, la estrategia genérica sería defensiva, ya que se busca la supervivencia y superar la posición crítica de la región San Martín, la cual tiene entorno estable y ventajas comparativas como la biodiversidad, pero no posee fortalezas financieras y carece de productos competitivos. La estrategia defensiva se debe enfocar al dominio del producto/mercado y caracterizarse por concentración, control centralizado, y monitoreo del entorno. Estos deben ser costo eficientes y sus productos deben ser altamente rentables. Ver Tabla 34.

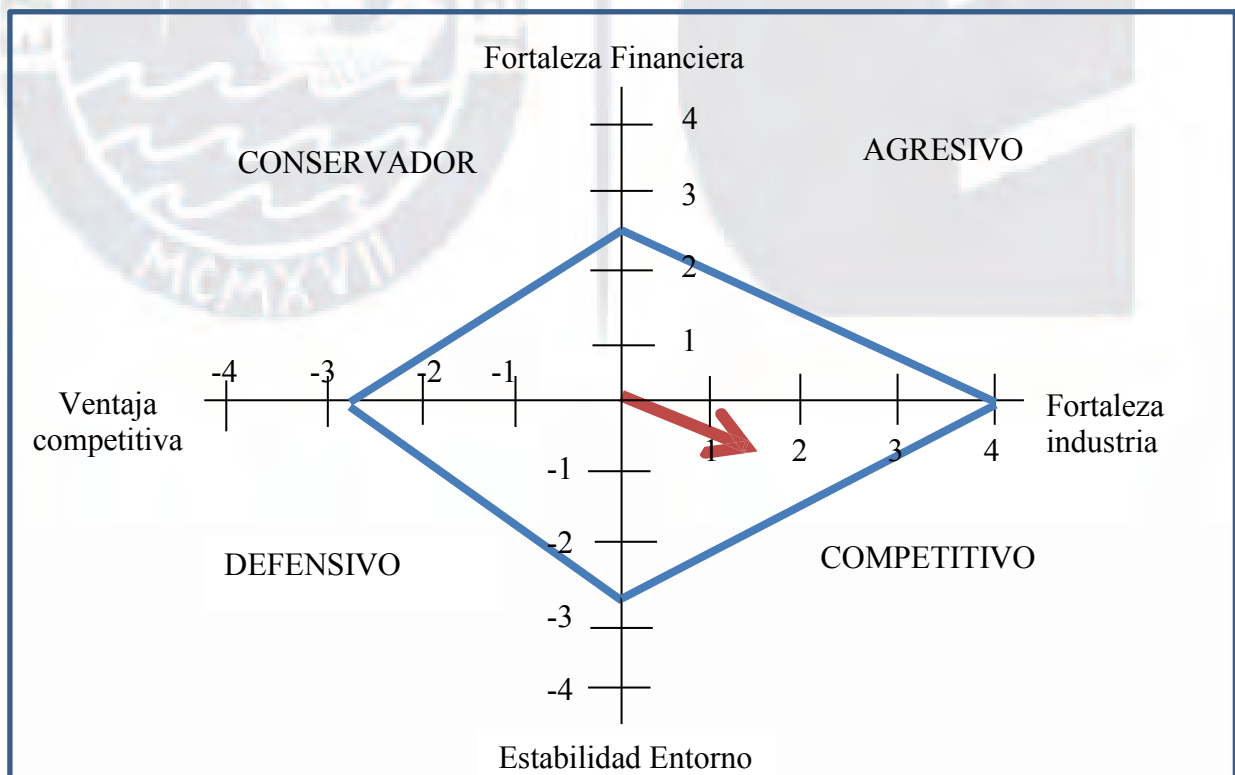


Figura 18. Matriz la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). Adaptado "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 34

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

Posición Estrategia Interna				
Factores clave de la Fortaleza Financiera (FF)	Nivel	Plantilla de calificación	Nivel Va	lor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2.00
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	2.00
3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólido	2.00
4. Capital requerido Vs Capital disponible	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2.00
5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2.00
6. Facilidad para salir al mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	2.00
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Bajo	4.00
8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	1.00
9. Uso de Economía de escala y de experiencia	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2.00
Promedio				2.38
Factores clave de la Ventaja Competitiva (VC)	Nivel	Plantilla de calificación	Nivel Va	lor
1. Participación en el mercado	Pequeño	0 1 2 3 4 5 6	Grande	2.00
2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	3.00
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	5.00
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	5.00
5. Lealtad del consumidor	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2.00
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	1.00
7. Conocimiento tecnológico	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2.00
8. Integración vertical	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	3.00
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0 1 2 3 4 5 6	Rápida	2.00
Promedio				-2.88
Posición Estrategia Externa				
Factores clave de la Estabilidad del Entorno (EE)	Nivel	Plantilla de calificación	Nivel Va	lor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	Pocos	2.00
2. Tasa de inflación	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5.00
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	Pequeña	2.00
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6	Estrecho	5.00
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	4.00
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2.00
7. Elasticidad precios de la demanda	Pocos	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	3.00
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	3.00
Promedio				-2.75
Factores clave de la Fortaleza de la Industria (Región) (FI)	Nivel	Plantilla de calificación	Nivel Va	lor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5.00
2. Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4.00
3. Estabilidad financiera	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4.00
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	Complejo	3.00
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	Eficiente	3.00
6. Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	4.00
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0 1 2 3 4 5 6	Difícil	3.00
8. Productividad/Utilización de capacidad	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	alto	3.00
9. Poder de negociación de los productores	bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	2.00
Promedio				3.88

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG permite elaborar la estrategia, esta representa los negocios en dos aspectos: la tasa de crecimiento, para indicar la rapidez con la que crece el sector, y su participación en el mercado. A partir del análisis económico de desarrollo se realiza el análisis cualitativo, el cual ubica la posición de cada sector dentro de la matriz BCG. Para este caso, las medidas utilizadas son el porcentaje. La mayoría de las industrias de la región San Martín se encuentran en el cuadrante del signo de interrogación de la matriz BCG. Ver Figura 19.

Al analizar las principales actividades de la región San Martín se puede apreciar que la industria turística se encuentra en crecimiento tanto en el Perú como en la región San Martín en los últimos años, así mismo se observa que la región ocupa apenas una pequeña parte de la participación de este sector por lo que el mejor cuadrante para ubicar esta industria es en el cuadrante de expectativa, puesto que aunque no posee una gran oferta en esta industria tiene muchas posibilidades de crecer en un mercado que en general está en desarrollo

Tabla 35

#### *Arribo de Turistas a la Región San Martín*

	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013	Variación	Participación
<b>Total Perú</b>							
Extranjeros	4,059	4,463	5,729	7,203	8,098	12%	17%
Nacionales	21,756	27,251	31,320	35,554	38,181	7%	83%
<b>Total</b>	<b>25,815</b>	<b>31,714</b>	<b>37,049</b>	<b>42,757</b>	<b>46,279</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>
<b>San Martín</b>							
Extranjeros	10	11	13	12	16	31%	0%
Nacionales	569	654	746	817	889	9%	2%
<b>Total</b>	<b>579</b>	<b>665</b>	<b>759</b>	<b>829</b>	<b>905</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>

*Nota:* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, INEI.  
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

De la misma manera se realiza el mismo análisis para el caso de los principales productos agroindustriales de la región, como Café, este producto en general el café de la región tiene grandes ventajas en especial en la gama de café orgánico, en una industria que continúa en expansión como lo demuestra el consumo en los últimos años, sin embargo la región contribuye al movimiento mundial de café con solo un 0.4% de total mundial, y en forma similar al anterior cae dentro de los criterios del cuadrante de expectativa de la matriz Boston Consulting Group.

Tabla 36

*Principales Consumidores de Café Mundial*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Comunidad Europea	2495.2	2468.5	2442.0	2402.5	2472.4	2445.9	2461.1	2512.1
Japón	436.1	436.9	423.9	427.8	431.5	420.9	427.9	446.1
Noruega	43.3	46.3	42.9	42.9	44.8	47.1	43.4	45.8
Suiza	55.9	59.3	68.9	58.0	60.7	62.1	62.8	67.4
Túnez	12.0	15.2	19.0	17.3	18.1	24.9	25.3	25.7
Turquía	29.8	31.0	29.0	31.3	36.6	38.0	40.9	47.3
Estados Unidos	1240.0	1262.0	1299.1	1286.2	1307.0	1322.6	1333.9	1405.0
Total	4312.3	4319.1	4324.9	4265.9	4371.1	4361.5	4395.2	4549.5

*Nota:* Adaptado de “Disappearance (consumption) in selected importing countries”, por International Coffee Organization, 2014. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/4b-disappearance.pdf>

En el caso de la producción de cacao es muy parecido al del café, la región contribuye con el 0.4% de la oferta mundial y la demanda tiene un crecimiento de 2% anual, la expectativa de la región es poder multiplicar la producción de 0.4% puesto que se cuenta con climas adecuados y existe mucho trabajo por realizar en cuanto a productividad y calidad del cacao producido, por lo que similar al café se cae en el cuadrante de expectativa.

Tabla 37

*Demanda de Cacao a Nivel Mundial*

	Producción	Consumo	Crecimiento
2005/2006	3,808	3,522	4.1%
2006/2007	3,430	3,675	4.3%
2007/2008	3,737	3,775	2.7%
2008/2009	3,592	3,537	-6.3%
2009/2010	3,634	3,737	5.7%
2010/2011	4,309	3,938	5.4%
2011/2012	4,095	3,972	0.9%
2012/2013	3,945	4,138	4.2%
2013/2014	4,355	4,281	3.5%
2014/2015	4,232	4,207	-1.7%
Promedio			2.0%

*Nota:* Adaptado de “World cocoa bean production, grindings and stocks”, por International Cocoa Organization: Statistics - Supply & Demand, 2015. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/Supply%20&%20Demand\\_QBCS%20XLI%20No.%201.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Supply%20&%20Demand_QBCS%20XLI%20No.%201.pdf)

En el caso de la palma aceitera es un producto con bastante crecimiento en la región y se tiene una gran expectativa de crecimiento por las condiciones climáticas y de crecimiento de este Mercado que llega al 5% anual, pudiendo mejorar la participación de la región que apenas contribuye con un 0.1% de la oferta mundial.

Tabla 38

*Producción Mundial de Palma Aceitera (Miles de Toneladas)*

	2008	2009	2010	2011	2012	Variación
Indonesia	18,000	20,500	22,000	23,600	25,400	8%
Malasia	17,567	17,259	17,763	18,215	18,700	3%
Tailandia	1,050	1,540	1,345	1,288	1,450	13%
Colombia	780	795	770	775	885	14%
Nigeria	850	850	850	850	850	0%
Otros	2,867	3,048	3,131	3,202	3,281	2%
<b>Total</b>	<b>41,114</b>	<b>43,992</b>	<b>45,859</b>	<b>47,930</b>	<b>50,566</b>	<b>5%</b>

*Nota:* Adaptado de: Cultivando desarrollo (2012) Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Carlos-Ferraro.pdf>

Tabla 39

*Principales Productos de Exportación de San Martín (en Miles de Toneladas)*

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	Participación	
						Perú	Industria
<b>Mundial</b>							
<b>Total Nacional</b>							
Café	243	279	328	320	256	100%	2.0%
Cacao	37	47	50	62	72	100%	1.0%
Palma Aceitera	268	292	362	518	567	100%	0.1%
<b>San Martín</b>							
Café	49	53	60	69	48	19%	0.4%
Cacao	12	21	19	27	32	45%	0.4%
Palma Aceitera	212	231	258	322	331	58%	0.1%

*Nota:* Adaptado del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Tabla 40

*Cuadro Resumen de Matriz Boston Consulting Group*

	Crecimiento de la industria	Participación de la región en la industria
Café	3.5%	0.4%
Cacao	2.0%	0.4%
Palma Aceitera	5.0%	0.1%
Turismo	9.0%	2.0%

*Nota.* Información obtenida de los cuadros anteriores del presente capítulo

En San Martín no sería conveniente aplicar estrategias de liquidación, pues ambas serán indispensables cuando la región empiece a crear polos de desarrollo. Se recomienda aplicar estrategias defensivas, como aventura conjunta, y estrategias intensivas, como penetración y desarrollo de mercados: otorgar facilidades para el uso de recursos por concesión a cinco años, como medidas de aseguramiento en el mercado regional.



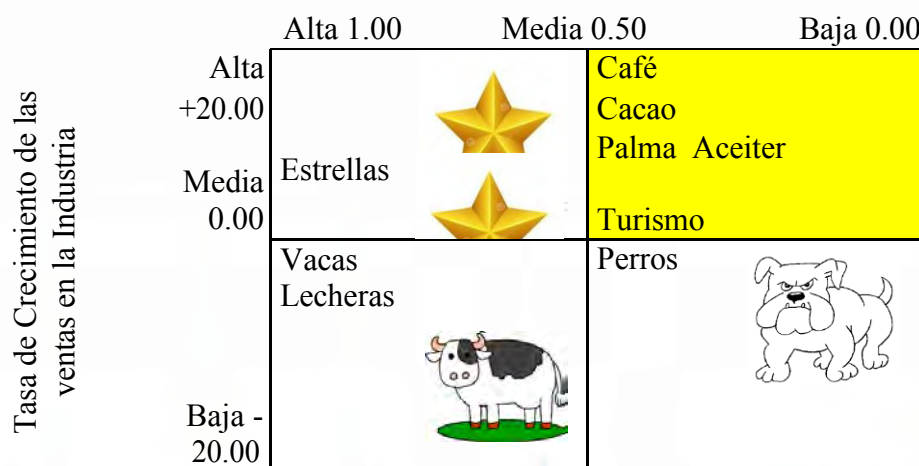


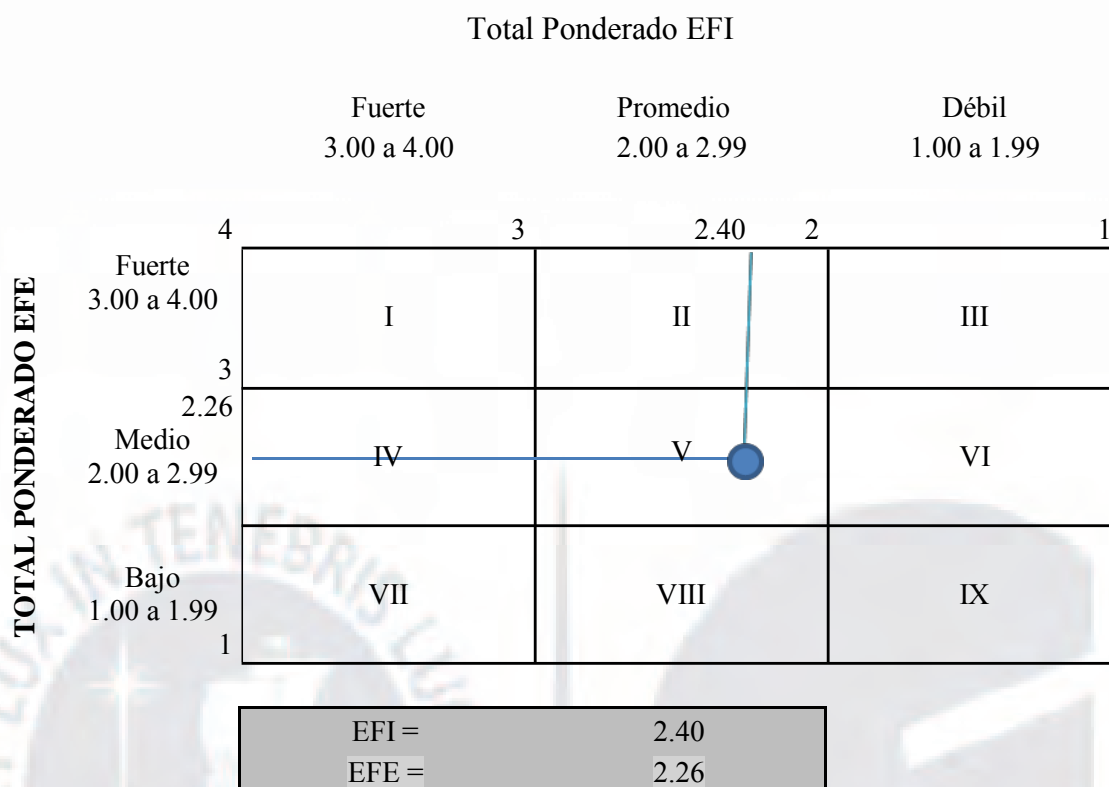
Figura 19. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

#### 6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa sirve para relacionar los resultados ponderados en la Matriz MEFI y la Matriz MEFE. Dicha matriz es de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización. Consta de nueve cuadrantes, los cuales a su vez se dividen en tres regiones principales, puesto que poseen estrategias diferentes. Las divisiones en la matriz son representadas por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de su organización o por la contribución a las utilidades de la organización (D’Alessio, 2013).

La región San Martín se ubica en el cuadrante V de la Matriz IE. En este cuadrante se plantea como prescripción retener y mantener. Las estrategias deben orientarse hacia la penetración de mercado y al desarrollo de productos. Para ello es necesario desarrollar fortalezas internas que disminuyan el riesgo de impacto de sus debilidades, ver Figura 20.



*Figura 20.* Total Ponderado EFI vs EFE.

Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz GE es una herramienta que permite definir la estrategia a utilizar en el plan de desarrollo, ya que evalúa la posición de la región dentro de los cuatro cuadrantes con respecto a dos parámetros: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias se ubicarán en los cuadrantes de la matriz según su atracción.

Se colocó a la región San Martín en el cuadrante III pues en estos momentos tiene posición competitiva débil. En cuanto al crecimiento del mercado, muestra una tendencia a la exportación de productos orgánicos. Las estrategias a seguir serían la concentración en los mercados, tanto en penetración como en desarrollo, así como el desarrollo de productos, ver Figura 21.

		Rápido Crecimiento del Mercado			
		Cuadrante II	Cuadrante I		
Posición Competitiva Lenta	Región San Martín				
		Cuadrante III	Cuadrante IV		
		Lento Crecimiento del Mercado			
				Posición Competitiva Fuerte	

Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia (ME).

Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se retienen las 17 estrategias por considerarse todas ellas importantes en la etapa de emparejamiento mediante el análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE., en esta matriz se puede apreciar que diez estrategias llegan al puntaje 5 mientras siete mantienen menor importancia, por lo que un filtro adecuado sería tomar solamente las que estén relacionadas con todas las matrices mencionadas. (Ver Tabla 41)

### 6.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Aquí se presentan mejores alternativas estratégicas según los grados de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se recomienda que las estrategias que obtengan menos de cinco puntos permanezcan entre las estrategias de contingencia, del total de estrategias 14 han sido las retenidas con un puntaje superior a cinco puntos, y ocho se han considerado como estrategias de contingencia al tener un puntaje menor. Con la excepción de la estrategia 18, que si bien es cierto tuvo un puntaje de 5.06, se ha

considerado como contingencia, la cual podrá ser utilizada como complemento o reemplazo en caso fallaran las estrategias a implementarse en la región, como se observa en la Tabla 42.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Al término de la depuración de estrategias, las retenidas fueron sometidas a dos últimas pruebas, una mediante el criterio de Richard Rumelt, y otra concerniente a criterios éticos que deben cumplirse al aplicarlas. Las doce estrategias planteadas pasaron la evaluación de ambos filtros.

Se consideraron los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; cada una de las estrategias debe coincidir con estos cuatro criterios para confirmar su aceptación. Ver Tabla 43.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Mediante esta matriz, se comprobó que las estrategias retenidas para el Plan Estratégico de la Región San Martín no contradicen los valores estipulados con relación al derecho, la justicia y el utilitarismo. Ver Tabla 44.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Aquí se presentan las estrategias y de contingencia propuestas por el análisis las cuales han sido filtrada, con la finalidad de concentrar los esfuerzos se está eliminando las estrategias que no han llegado al puntaje 5 de la matriz de estrategia, se está considerando adicionalmente la estrategia E8, con lo que está quedando 11 estrategias retenidas, dejando las demás estrategias como de contingencia.

Tabla 41

*Matriz de Estrategias*

	<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E2	Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E3	Generar una cultura ambiental en la sociedad.	X			X	X	<b>3</b>
E4	Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E5	Generar una gestión efectiva de los recursos hídricos, utilizando un adecuado tratamiento de las aguas residuales.	X	X	X	X		<b>4</b>
E6	Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E7	Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E8	Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	X	X	X	X		<b>4</b>
E9	Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de <i>benchmarking</i> en la industria.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E10	Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E11	Formalizar toda la actividad productiva de la región.	X	X		X	X	<b>4</b>
E12	Generar conciencia turística en la población.	X	X	X			<b>3</b>
E13	Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E14	Tecnificar la actividad agropecuaria a través de convenios con universidades, institutos y ONGs.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E15	Lograr certificación orgánica para todos los productos agroindustriales.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E16	Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
E17	Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	X	X	X	X	X	<b>5</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Los objetivos del capítulo cinco se colocan en perspectiva y se verifica si las estrategias retenidas contribuyen para obtener cada uno de dichos objetivos planteados, se puede observar que todas las estrategias retenidas cumplen con al menos tres de los cinco objetivos de largo plazo, por lo que se mantienen las mismas estrategias. (Ver Tabla 45).

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

En esta matriz se describen los impactos de las regiones vecinas sobre las estrategias propuestas para la región San Martín, sin embargo la influencia que puedan ocasionar los competidores y sustitutos, no afecta significativamente a la región San Martín, puesto que el mercado de productos es amplio y en el caso del turismo, se está orientando a un segmento de clientes variado. (Ver Tabla 46).

### **6.13 Conclusiones**

Mediante el emparejamiento de las matrices de insumo generadas en los primeros capítulos se formularon las estrategias de la región San Martín, como pilar del desarrollo de la región se determinó al sector turístico. Al respecto se generó una serie de estrategias para captar más recursos internos y externos, en los hoteles, albergues para el turismo vivencial. El desarrollo del comercio bilateral con el Brasil es una gran ventaja competitiva para promover la venta del café, el cacao, palma aceitera, entre otros productos.

Tabla 42

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1		E2		E4		E6		E7		E8		E9		E10		E13		E14		E15		E16		E17		
		Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.		Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.		Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.		Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.		Exportar los productos agroindustriales en los países con los que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.		Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.		Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.		Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.		Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.		Tecnificar la actividad agropecuaria a través de convenios con universidades, institutos y ONGs.		Lograr certificación orgánica para todos los productos agroindustriales.		Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.		Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.		
OPORTUNIDADES		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Demanda de recursos naturales e hidrobiológicos: tendencia mundial por consumo de comida saludable.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
2	Incremento en el cuidado de la naturaleza, biodiversidad y recursos hídricos: tendencia verde y ecológica del mundo.	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Crecimiento del turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4	Crecimiento mundial del consumo del cacao, café y aceite de palma; productos de bandera de la región.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	La estabilidad política, económica y social en el país; lo convierten en una zona atractiva para la inversión privada.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6	Los TLCs firmados por el Perú nos presentan nuevos mercados para nuestros productos.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	La venta de huellas de carbono como ingresos extras por cuidar el medio ambiente.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	La presencia de la infraestructura intermodal Perú - Brasil, nos convierte en parte del comercio Pacífico – Atlántico.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>																												
1	Cambio climático y probabilidad de ocurrencia de fenómenos anómalos desfavorables para el clima y medio ambiente.	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18
2	Altos estándares internacionales de calidad: barreras de entrada en mercados potenciales.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3	Posibilidad latente de crecimiento del narcotráfico.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
4	Creación de nuevas zonas turísticas en el mundo, las cuales se encuentran más cerca a los clientes.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5	Las inversiones extranjeras para la industria, se ubican normalmente en la costa del Perú.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6	Migración desordenada e incremento de la creación de pueblos jóvenes.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
<b>FORTALEZAS</b>																												
1	Disponibilidad de gran potencial de recursos naturales y biodiversidad.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2	Disponibilidad de recursos hídricos en abundancia (ríos y lluvias) y terrenos para uso agrícola.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Salida al océano Pacífico debido a la cercanía al puerto de Paita, a través de la carretera IIRSA Norte.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4	Altos índices de seguridad ciudadana	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Grandes condiciones para el turismo: vivencial, ecoturismo y paisajístico	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
6	Climas idóneos para el cultivo del café, cacao y palma aceitera.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>																												
1	Escasa infraestructura moderna para atender los servicios básicos, aparato productivo y el turismo; para atraer nuevas inversiones privadas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
2	Centralismo regional lo que genera una inadecuada distribución y cobertura de los servicios públicos.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
3	Trabas burocráticas para iniciar nuevos emprendimientos.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
4	Ausencia del desarrollo en innovación y tecnología.	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28
5	Carencia de mano de obra calificada: directivos, profesionales, técnicos y operarios.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
6	Tasas altas de informalidad en todos los sectores industriales, comercio, servicios y agricultura.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7	Tasas altas de tala indiscriminada de los recursos naturales.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
8	Falta de coordinación entre las organizaciones de la sociedad	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
			6.12		6.10		6.07		6.01		6.04		6.04		6.02		6.15		6.06		5.56		5.46		6.03		6.07	
			2		3		4		11		7		8		10		1		6		12		13		9		5	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 43

Matriz de Rumelt (MR)

		<b>SE</b>				
<b>Estrategias</b>		<b>CONSISTENCIA</b>	<b>CONSONANCIA</b>	<b>VENTAJA</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>ACEPTA</b>
E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de <i>benchmarking</i> en la industria.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	Si	Si	Si	Si	Si
E16	Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	Si	Si	Si	Si	Si
E17	Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.



Tabla 44

## Matriz de Ética (ME)

	E1 Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	E2 Desarrollo de nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	E4 Crear alianzas estratégicas con empresas transnacionales, para promocionar el atractivo turístico de la región.	E6 Ampliar la infraestructura de los circuitos turísticos y oficinas de información turística.	E7 Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	E8 Reducir los plazos y costos para trámites administrativos	E9 Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.	E10 Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	E13 Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	E17 Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	E16 Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7. Impacto en el derecho al libre proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>											
1. Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
2. Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>											
1. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
2. Medios empleados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. En la sección Derechos, (P)= promueve, (N)= neutral, (V)= viola; en la sección Justicia, (J)= justo, (N)= neutro, (I)= injusto; en la sección Utilitarismo, (E)= excelentes, (N)= neutro, (P)= perjudicial. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 45

## Matriz de Estrategias vs. OLP

Estrategias		OLP1: El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones de nuevos soles, actualmente es de S/. 2,756 millones de nuevos soles.	OLP2: La pobreza regional al año 2025 será de 10%, actualmente es de 30%.	OLP3: El número de turistas que visitarán la región al 2025 será de 2,000,00 anuales, actualmente es de 650,000.	OLP4: La infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 800 Km, actualmente es de 148.23 Km	OLP5: Las exportaciones al 2025 será de \$ 200 MM, actualmente es de \$ 30.64 MM.
E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	X	X			X
E2	Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	X	X	X		
E4	Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.	X	X	X		
E6	Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	X	X	X	X	
E7	Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	X	X		X	X
E8	Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	X	X	X	X	
E9	Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.	X	X	X	X	X
E10	Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	X	X		X	X
E13	Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	X	X	X	X	X
E16	Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	X	X		X	X
E17	Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	X	X			X

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Tabla 46

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Ítem	Estrategias Retenidas	<u>Posibilidades de los competidores</u>		
		San Andrés - Colombia	Santa Cruz - Bolivia	Acre - Brasil (Río Branco)
E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	No Probable	No Probable	Probable captaría la inversión extranjera
E2	Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	No Probable	No Probable	Probable captaría la inversión extranjera
E4	Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.	Muy probable	Muy probable	Muy probable
E6	Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	No Probable	Muy probable	Muy probable
E7	Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	No Probable	Muy Probable	Muy probable
E8	Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	Probable	Probable	Probable
E9	Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.	Muy probable	Muy probable	Muy probable
E10	Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	Muy probable	Muy probable	Muy probable
E13	Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	Probable	Probable	Probable
E16	Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	Muy probable	Muy probable	Muy probable
E17	Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	Poco probable	Muy probable	Muy probable

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Teniendo las estrategias que permitirán a la región alcanzar la visión deseada, es necesario contar con un plan para la implementación y definir las políticas, recursos humanos y objetivos de corto plazo.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Partiendo de los objetivos a largo plazo y teniendo en cuenta que los objetivos a corto plazo son como si fueran hitos que nos indican el avance en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, se tienen un grupo de objetivos de corto plazo por cada objetivo a largo plazo.

**OLPI.** El PBI regional al año 2025 será de S/.10,000 millones, actualmente es de S/. 2,756 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP1.1). El crecimiento del PBI en agricultura crecerá de S/.310 millones cada dos años, actualmente es de S/. 752 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP1.2). El crecimiento del PBI en manufactura crecerá en S/.300 millones cada dos años, actualmente es de S/. 366 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP1.3). El crecimiento del PBI en comercio crecerá de S/.230 millones cada dos años, actualmente es de S/. 350 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP1.4). El crecimiento del PBI en servicios será de S/.514 millones cada dos años, actualmente es de S/ 1,030 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.5 (OCP1.5). El crecimiento del PBI en construcción crecerá de S/.112. millones cada dos años, actualmente es de S/ 238 millones.

Objetivo de Corto Plazo 1.6 (OCP1.6). El incremento de la productividad será del 15% cada dos años, en los productos agropecuarios de exportación como el café, cacao y la palma aceitera.

Objetivo de Corto Plazo 1.7 (OCP1.7). El incremento de las áreas de cultivo de productos para la exportación crecerá en el orden de 10% cada dos años, sin aumento de la deforestación. En el año 2012 las áreas de cultivo de la región fueron 332,576 has.

Objetivo de Corto Plazo 1.8 (OCP1.8). El número de Pymes formalizadas se incrementará en 300 cada año en la región, actualmente se tiene unas 20,900 empresas informales en este sector.

Objetivo de Corto Plazo 1.9 (OCP1.9). El número de personal capacitado en proyectos de agroexportación y proyectos productivos se incrementará en 1,000 cada dos años.

**OLP2.** La pobreza regional al año 2025 será de 10%, actualmente es de 30%.

Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP2.1). La pobreza regional se reducirá 4% cada dos años.

Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP2.1). Incrementar la red pública de agua 2% anual, actualmente es de 75%.

Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP2.2). Incrementar el acceso al alcantarillado en 3% anual, actualmente es de 40%.

Objetivo de Corto Plazo 2.4 (OCP2.3). Incrementar el acceso a la red eléctrica en 1% anual actualmente es de 87.8%.

Objetivo de Corto Plazo 2.5 (OCP2.4). Incrementar el número de estudiantes con educación superior 2% anual actualmente es de 46%.

Objetivo de Corto Plazo 2.6 (OCP2.5). La tasa de analfabetismo se reducirá en 2% cada dos años.

Objetivo de Corto Plazo 2.7 (OCP2.6). El número de estudiantes egresados de los institutos técnicos que sean requeridos por las empresas en la región, se incrementará en 350 cada año. Actualmente existen 8700 estudiantes de instituciones técnicas (no se tiene datos de egresados, se estima 2000 al año), no están encadenadas con demanda.

**OLP3.** El número de turistas que visitarán la región al 2025 será de 2'000,000 de turistas anuales, actualmente es de 650,000.

Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP3.1). En la región se creará un nuevo parque o bosque forestal cada dos años de 10,000 hectáreas.

Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP3.2). Lograr que el gasto per cápita del turista, se incremente 10% cada año, en el 2014 el gasto promedio fue de US\$ 250 diarios.

Objetivo de Corto Plazo 3.3 (OCP3.3). Lograr que dos nuevas comunidades nativas se hayan integrado al circuito turístico regional, cada año.

Objetivo de Corto Plazo 3.4 (OCP3.4). Incrementar el calendario turístico regional, con tres nuevas festividades cada año. Objetivo de Corto Plazo 3.5 (OCP3.5). Lograr incrementar el número de camas en hoteles de la región, siendo del 15% en cada categoría, cada dos años.

Objetivo de Corto Plazo 3.6 (OCP3.6). Lograr tres nuevos convenios con agencias turísticas nacionales e internacionales, cada año.

Objetivo de Corto Plazo 3.7 (OCP3.7). Capacitar 500 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, guía, atención de establecimientos e idiomas, cada dos años.

Objetivo de Corto Plazo 3.8 (OCP3.8). Crear un gran atractivo turístico cada año.

**OLP4.** La infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 1800 Km., actualmente hay 788 Km de vías asfaltadas.

Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP4.1). Se incrementará la longitud de la red vial departamental asfaltada, en 200 Km por cada dos años.

Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP4.2). Se realizará el mantenimiento total de la longitud de la red vial departamental asfaltada existente cada dos años.

**OLP5.** Las exportaciones al 2025 serán de USD 200 MM, actualmente es de USD 30.64 MM.

Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP5.1). Crear un nuevo producto derivado del café, cacao, y palma aceitera, entre otros, cada año para diversificar productos.

Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP5.2). Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 10,000 ha cada año.

Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP5.3). Participar en cuatro ferias internacionales diferentes de promoción de productos regionales cada año.

Objetivo de Corto Plazo 5.4 (OCP5.4). Realizar tres nuevos convenios con universidades, ONG e institutos para la tecnificación agropecuaria de la región, cada año.

Objetivo de Corto Plazo 5.5 (OCP5.5). Realizar dos nuevos convenios con laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna, cada año.

Objetivo de Corto Plazo 5.6 (OCP5.6). Mejorar en un 5% la productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios a través de la cadena productiva cada dos años (rendimiento actual: café, 0.85 TM, cacao 0.77 TM y la palma aceitera 15 TM).

Es imprescindible contar con los recursos idóneos para asignarlos a los objetivos de corto plazo. Los recursos que permiten ejecutar las estrategias son de cuatro tipos:

**Recursos financieros.** Los recursos financieros asignados a los OCP son: (a) buscar financiamiento de la cooperación internacional y del Banco Mundial para promover la conservación de los bosques, ríos y humedales, (b) inversión de los recursos económicos debido a la venta de los bonos de carbono emitidos para empresas extranjeras, (c) promover el crédito para la microempresa con el apoyo de diversas entidades de desarrollo, (d) ejecutar obras con la modalidad de asociación público privadas.

**Recursos físicos.** Se refieren a todos los bienes tangibles, que son susceptibles de usufructuarlos para el logro de los objetivos: (a) conservación y mantenimiento de los proyectos especiales como el alto mayo y otros que se creen, (b) conservación del entorno de los lugares turísticos, (c) mantenimiento y mejora de la infraestructura vial en la zona, (d) seguir con los proyectos de electrificación rural.

**Recursos humanos.** Se requiere personal capacitado para afrontar los retos que acompañan a los cambios planteados: (a) hacer alianzas con las universidades de la zona para que realicen investigaciones relacionadas a los productos de la zona, (b) capacitar al personal para los retos que demanden, (c) crear alianzas con la policía, municipalidades y el MINCETUR para apoyo al turista.

**Recursos tecnológicos.** Es necesario: (a) mejorar los sistemas de las empresas fomentando el uso de Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), siglas en inglés, (b) uso eficiente y eficaz de las tecnologías de la información y comunicación, (c) mejorar el sistema de WiFi en los colegios, institutos y universidades, (d) dotar de equipos de cómputo de tecnología de punta para las universidades e institutos.



### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

A continuación, se presentan las políticas de las estrategias para San Martín:

Tabla 47

#### *Políticas Correspondientes a Cada Estrategia*

	<b>Estrategias</b>	<b>Políticas</b>
E1	Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	1,2,3,4,5,8,9
E2	Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	1,2,3,4,5,6,7,8,9
E4	Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresas de la región.	2,5,6,8
E6	Ampliar la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	1,2,3,5,6,8,9
E7	Impulsar las exportaciones de los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	1,5,7,8,9
E8	Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	1,2,3,4,6,7,9
E9	Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.	1,2,3,5,6,8
E10	Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	1,3,5
E13	Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	1,2,4,5,6
E16	Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	1,3,4,5,7,8,9
E17	Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	1,2,4,9

Las políticas a las que se refiere en la Tabla 47 son las siguientes:

1. Calidad y excelencia, tanto en el producto final como en todos los procesos.
2. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades.
3. Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.

4. Utilizar las tecnologías más eficientes para mejorar la productividad.
5. Incentivar la participación ciudadana.
6. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
7. Fomentar la formalización de las empresas.
8. Evitar el impacto medioambiental negativo.
9. Generar nuevos negocios.

### **7.3 Estructura de la Región San Martín**

La sociedad vinculada de la región San Martín está compuesta por el Gobierno Regional, los Gobiernos Locales, las instituciones descentralizadas del Gobierno Central, los gremios empresariales, las instituciones locales y la comunidad en general. Como parte de las estrategias se formará un comité general de la región conformado por las principales instituciones públicas y privadas. Gobierno Regional, Asociación de Gobiernos Locales, gremios empresariales, gremios laborales, comunidad organizada, formando un directorio de 11 personas, formadas por tres representantes de las empresas, dos del gobierno regional, dos de los gobiernos locales, dos de la comunidad organizada y dos de los gremios. Inicialmente no se harán modificaciones al organigrama estructural, posteriormente, las direcciones regionales de agricultura, turismo, producción y la gerencia regional de infraestructura que son claves para las estrategias retenidas se potenciarán primero capacitando a los trabajadores, y si fuera necesario, se contratará nuevo personal mejor calificado.

El Gobierno Regional de San Martín, actualmente es la entidad que dirigirá la región de San Martín, tendría que hacer algunos cambios en su organigrama estructural de manera que se adapte a las estrategias planteadas, y sirva de soporte a las estrategias propuestas en el modelo secuencial del proceso estratégico. Ver Figura 22 y Figura 23.

#### **7.4. Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Debido a la riqueza natural y diversidad en los recursos naturales que posee la región San Martín, debe buscarse que la productividad y eficiencia en los cultivos de cacao, café, palma aceitera y de las demás industrias trabajen respetando el medio ambiente y teniendo en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para que sea sostenible en el tiempo usando la tecnología apropiada. Es necesario también apostar por los productos orgánicos cuya demanda cada vez es mayor a nivel mundial y que deben cumplir certificaciones exigentes. En cuanto al turismo, estos emprendimientos deben respetar igualmente el medio ambiente y mitigar el daño que pueda causar la gran afluencia de turistas. Todo esto se logrará con la concientización permanente al turista y a los trabajadores de las empresas del rubro turístico, lo mismo que a la población en general.

#### **7.5. Recursos Humanos**

Los recursos humanos para la organización procederían de múltiples áreas, del sector público y privado, cuya principales características serían: (a) una gran motivación por sacar adelante la región, (b) liderazgo, (c) trabajo bajo presión y muchas veces con muchos opositores, (d) trabajo en equipo, (e) personas profesionales con conocimiento adecuados de cada materia y de la región, (f) vocación de servicio; Asimismo es muy importante mantener a este personal motivado y enfocado en los objetivos de desarrollo de la región con lo que se debe tener un adecuado programa de capacitación y desarrollo del personal especialmente para poder hacer frente a las estrategias planteadas. El origen del personal es principalmente de la región, pero siempre es adecuado enriquecer con múltiples incorporaciones de personal de otras localidades o del extranjero especialmente si tiene un gran aporte que ofrecer y mantenga los mismos objetivos de desarrollo de la región.

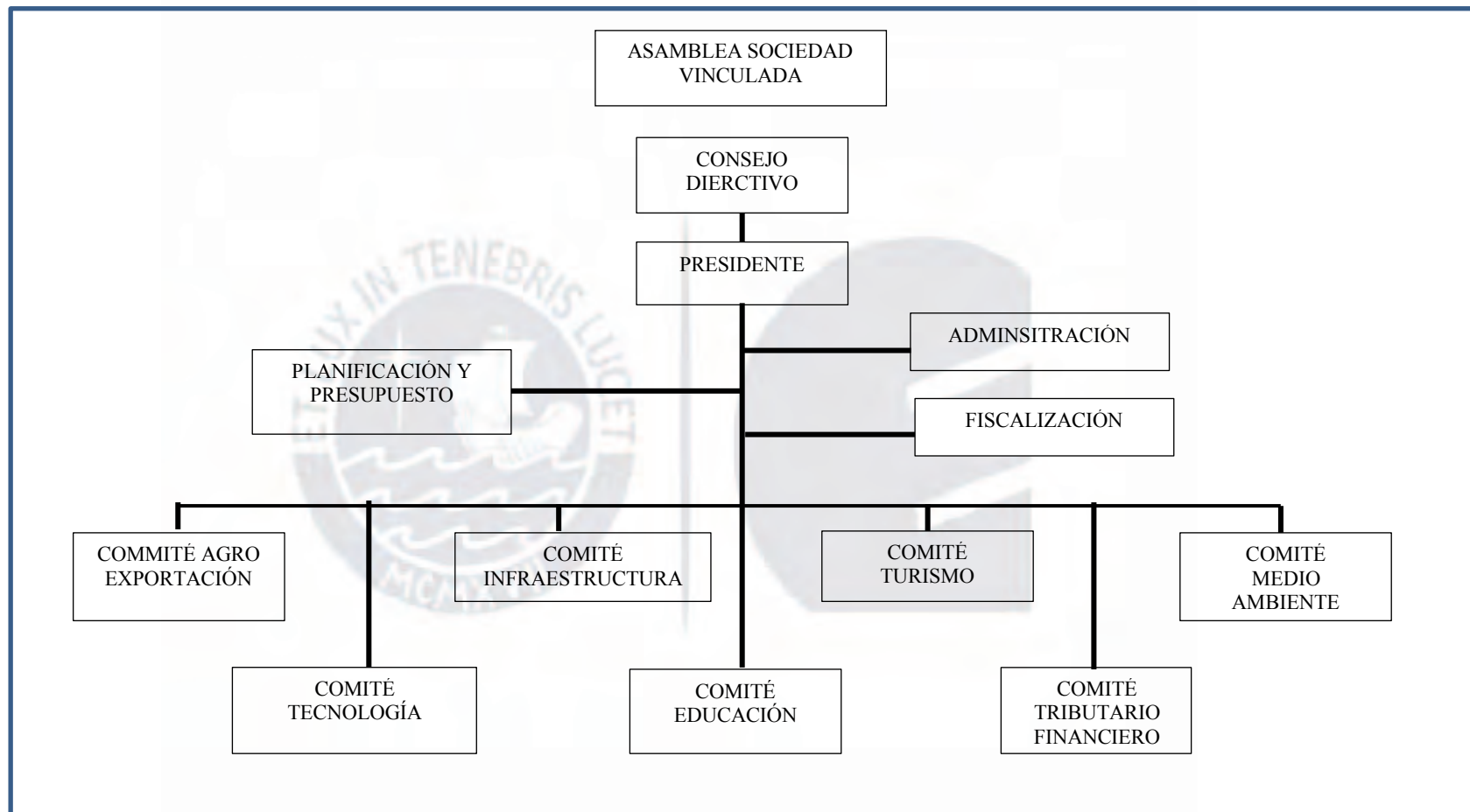


Figura 22. Organigrama de la Sociedad Vinculada de la región San Martín.

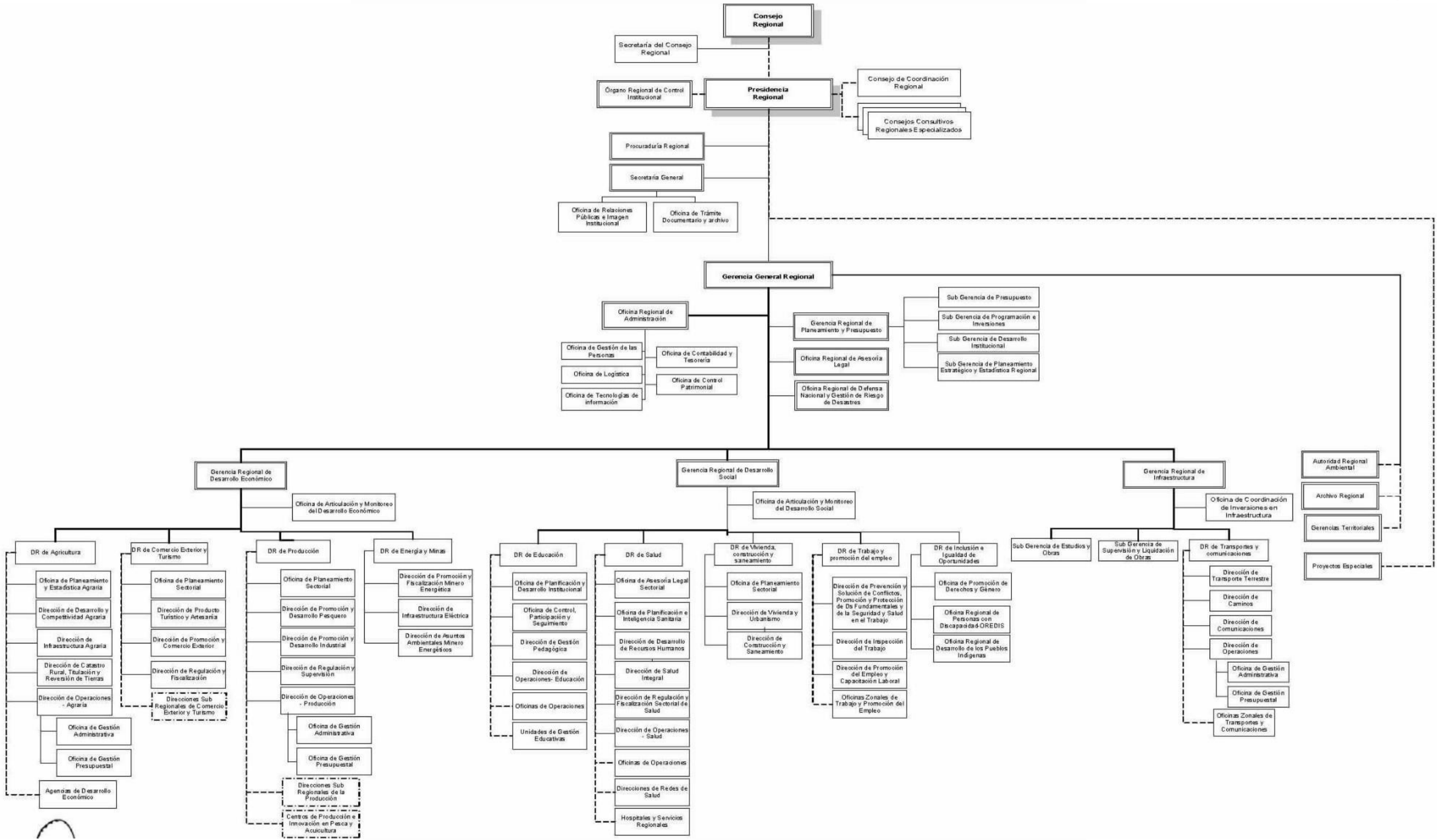


Figura 23. Organigrama del Gobierno Regional de la región San Martín.

## 7.6 Gestión del Cambio

Es natural que toda persona tenga resistencia al cambio y esto no debería sorprender, ya que la gente está acostumbrada a permanecer en su zona de confort, salvo que haga suyo un sentido de urgencia por el cambio. Es tarea del gobernador regional de fomentar y participar en talleres con su personal clave, donde se concientizen temas estratégicos como: la visión, misión, valores y códigos de ética. Para lograr las metas planteadas, es necesario que exista un compromiso entre todos los actores.

La formación de los comités de la sociedad vinculada para los principales proyectos, generará muchos cambios en la manera de accionar de estas instituciones, lo cual generará dificultades que deben ir corrigiendo en el camino, lo cual puede generar mucha resistencia, por lo que se requiere mucha coordinación entre las diferentes instituciones, para así evitar que se realicen esfuerzos contraproducentes o duplicados, y que todos convergan en la visión futura de la región, utilizando las estrategias implantadas.

Además, los responsables o gerentes de las diferentes áreas de ejecución y procesos de ejecución de obras deben trabajar a largo plazo y dejar de lado la visión cortoplacista usual de los ejecutivos de diferentes instituciones y empresas, así como una visión amplia de las interrelaciones con todas las otras instituciones.

Para desarrollar un adecuado control de los avances de los procesos de una obra o proyecto se debe llevar un tablero de control, para que las personas se desarrollen este proceso de acuerdo al tablero principal. La gestión del cambio es ardua, pero planteada sistemáticamente y con la participación activa de todos puede llevar a los resultados esperados. Se requiere una gran difusión, y seguimiento para poder mantener aclarado las dudas y mantener los plazos programados en la ejecución de la obra.

## 7.7 Conclusiones

La región San Martín con una buena gestión generará el crecimiento del PBI basado en los productos claves conocidos como son el cacao, café, palma aceitera y el turismo en sus diferentes variantes. Las estrategias planteadas están alineadas a estos aspectos productivos, sin dejar de lado el tema social, medioambiental y sostenible de estas actividades. Invertir en infraestructura traerá consigo muchos beneficios como el de la logística para la producción de los productos, mejora en servicios para los turistas y beneficios en general para el comercio local.

La implementación estratégica, si bien es una parte difícil del modelo secuencial del proceso estratégico debido a que muchas veces en la realidad es donde falla todo el proceso debido a diferentes motivos. Es la etapa en la cual todos los actores claves, desde el presidente regional hasta el último trabajador del organigrama de la región San Martín deben estar realmente comprometidos para que se pueda dar y llegar a los objetivos de largo plazo pasando por alcanzar cada uno de los objetivos de corto plazo. Estos son puntos de paso que sirven para ir analizando el porcentaje de cumplimiento.

## Capítulo VIII: Evaluación y Control Estratégico

Conseguir resultados óptimos y eficientes a través de la competitividad no es producto del azar, pues este se construye y fortalece con decisiones que se toman en el día a día. En el logro de estos resultados también participan varios protagonistas que aportan un papel dinámico al planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013).

La evaluación y el control estratégico forma parte de la etapa final de un Planeamiento Estratégico, mediante el cual se puede realizar una eficiente medición y aplicar así una serie de ajustes para una eficiente estrategia.

De otro lado, las estrategias aplicadas, son influenciadas por diferentes factores tangibles como; el desarrollo cultural y tecnológico, infraestructura, desarrollo y acceso rápido a la tecnología de punta, así como los clústeres de las empresas productivas, mano de fuerza calificada, capacitada y con oportunidades de aprendizaje.

### 8.1 Perspectivas de Control

Comparado los resultados reales con los teóricos esta actividad se sustenta en el análisis de las desviaciones de los planes, la evaluación de desempeño individual y el logro de los objetivos establecidos. Para este proceso se usaron los objetivos de corto y de largo plazo.

En cuanto a la evaluación del desempeño organizacional se utilizó el Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard), donde se fijaron los índices necesarios para medir la implementación de las estrategias.

Al respecto se recomienda: (a) desarrollar nuevos productos y aumentar la variabilidad de la oferta orientándola hacia lo orgánico; (b) desarrollar los mercados de los países limítrofes: la infraestructura fluvial permite establecer y fortalecer las relaciones comerciales con Manaus, Brasil; (c) fomentar alianzas estratégicas entre las industrias de la región San Martín para así afianzar el capital humano orientado hacia la demanda de mano



de obra; y (d) para llegar a ser el centro de la investigación tecnológica de la Amazonía también es importante establecer alianzas estratégicas.

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

A partir de los indicadores, se llegó a definir los objetivos de corto plazo, los cuales se presentan en el tablero de control de mando. Los indicadores representan en qué medida se alcanzan los objetivos. Ver Tabla 48.

### **8.3 Conclusiones**

De acuerdo a la evaluación del plan, en el presente capítulo se plantean las estrategias más relevantes, así como, los indicadores para la medición de los objetivos de corto plazo. Ellos representan un hito para alcanzar también los objetivos de largo plazo así como la propuesta para la región San Martín.

Tabla 48

## Tablero de Control Balanceado

OLP	OCP	Indicador	Unidades	Acciones	Responsables
OLP1. El PBI regional al año 2025 será de S/.10,000 millones de nuevos soles, actualmente es de S/. 2,756 millones de nuevos soles.	OCP1.1. El crecimiento del en agricultura crecerá en S/.310 millones cada dos años., actualmente es de S/. 752 millones	Valor PBI del sector productivo	Nuevos soles	Fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar la productividad de las actuales.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP1.2. El crecimiento del PBI en manufactura será de S/.300 millones cada dos años., actualmente es de S/. 366 millones.	Valor PBI del sector productivo	Nuevos soles	Fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar la productividad de las actuales.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP1.3. El crecimiento del PBI en comercio será de S/.230 millones cada dos años, actualmente es de S/. 350 millones	Valor PBI del sector productivo	Nuevos soles	Fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar la productividad de las actuales.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP1.4. El crecimiento del en servicios será de S/.514 millones cada dos años, actualmente es de S/ 1,030 millones	Valor PBI del sector productivo	Nuevos soles	Fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar la productividad de las actuales.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP1.5. El crecimiento del PBI en construcción será de S/.112 millones cada dos años, actualmente es de S/ 238 millones	Valor PBI del sector productivo	Nuevos soles	Fomentar la creación de nuevas empresas y mejorar la productividad de las actuales.	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP1.6. El incremento de la productividad será del 15% cada dos años, en los productos agropecuarios de exportación como el café, cacao y la palma aceitera.	% de productividad	Porcentaje	Fomentar la productividad para generar mayor producción.	Dirección Regional de Producción
	OCP1.7. El incremento de las áreas de cultivo de productos para la exportación crecerá en el orden de 10% cada dos años, sin aumento de la deforestación. En el año 2012 las áreas de cultivo de la reg	% incremento de Áreas de cultivo	Porcentaje	Apoyo sistemático para el incremento de la productividad.	Dirección Regional de Agricultura
	OCP1.8. El número de Pymes Formalizadas se incrementará en 300 cada año en la región, actualmente se tiene una 20,900 empresas informales en este sector.	Número de Pymes formalizadas	Número de Pymes formalizadas	Campañas e incentivos de formalización	Dirección Regional de Producción
OLP2. La pobreza regional al año 2025 será de 10%, actualmente es de 30%	OCP1.9. El número de personal capacitado en proyectos de agroexportación y proyectos productivos se incrementará en 1000, cada dos años.	Número de personas capacitadas	Número de personas capacitadas	Mejorar la calidad y cantidad de la educación coordinando con proyectos productivos.	Dirección Regional de Educación
	OCP2.2. Incrementar la red pública de agua en 2% anual, actualmente es de 75%.	% Población. Con acceso a red de agua potable	Porcentaje de población	Campañas de mejoramiento de servicios básicos	Dirección Regional de infraestructura
	OCP2.3. Incrementar el acceso a servicios de alcantarillado en 3% anual, actualmente es de 40%.	% Poblacion con acceso a red alcantarillado	Porcentaje de población	Campañas de mejoramiento de servicios básicos	Dirección Regional de infraestructura
	OCP2.4. Incrementar el acceso a la red eléctrica en 1% anual, actualmente es de 87.8%.	% población con viviendas con red eléctrica	Porcentaje de población	Campañas de mejoramiento de servicios básicos	Dirección Regional de infraestructura
	OCP2.5. Incrementar el número de estudiantes con educación superior 2% anual actualmente es de 46%	% Población con estudiantes graduados	Porcentaje de población	Mejoramiento de oferta educativa	Dirección Regional de Educación
	OCP2.6. La tasa de analfabetismo se reducirá en 2% cada dos años.	% Población Tasa de analfabetismo	Porcentaje	Campañas de alfabetización	Dirección Regional de Educación
	OCP2.7. El número de estudiantes egresados de los institutos técnicos que sean requeridos por las empresas en la región, se incrementará en 350 cada año. Actualmente se tiene 8,700 estudiantes de institutos.	Número de graduados	Número de estudiantes	Mejorar la calidad de la educación y capacidad de los Institutos.	Dirección Regional de Educación
OLP3. Incrementar el número de turistas de 650,000 a 2'000,000 de visitas anuales para el año 2025.	OCP3.1. En la región se creará un nuevo parque o bosque forestal cada dos años de 10,000 hectáreas.	Número de reservas	Número	Proponer nuevos parques y bosques forestales.	Dirección Regional de Turismo
	OCP3.2. Lograr que el gasto per cápita del turista, se incremente 10% cada año, en el 2014 el gasto promedio fue de US\$ 250 diarios.	Gasto per cápita	Dólares	Incrementar el número de turistas/Incrementar el número de días.	Dirección Regional de Turismo
	OCP3.3. Lograr que dos nuevas comunidades nativas se hayan integrado al circuito turístico regional, cada año.	Número de comunidades	Comunidades	Articulación de las comunidades.	/Dirección Regional de Turismo
	OCP3.4. Incrementar el calendario turístico regional, con tres nuevas festividades cada año.	Número de festividades	Número	Generar nuevas festividades.	Dirección Regional de Turismo
	OCP3.5. Lograr incrementar el número de camas en hoteles de la región, siendo del 15% en cada categoría, cada dos años.	Número de camas	Camas	Construcción de número de hospedajes de mejor calidad.	Dirección Regional de Turismo
	OCP3.6. Lograr tres nuevos convenios con agencias turísticas nacionales e internacionales, cada año.	Número de convenios	Convenios	Gestionar convenios y mejorar marketing de las bondades turísticas de la región a las diferentes empresas turísticas.	Dirección Regional de Turismo
	OCP3.7. Capacitar 500 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, guía, atención de establecimientos e idiomas, cada dos años.	Número de personas capacitadas	Personas capacitadas	Impulsar el desarrollo de cursos en actividades relacionadas con el turismo.	Dirección Regional de Turismo
OLP4. La infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 1800 Km, actualmente es de 788 Km	OCP3.8. Crear un gran atractivo turístico cada año.	Número de atractivos turísticos	Atractivo	Evaluar posibilidades e intereses de clientes	Dirección Regional de Turismo
	OCP4.1. Se incrementará la longitud de la red vial departamental asfaltada, en 200 Km por cada dos años.	Número de kilómetros asfaltados	Kilómetros	Realizar las gestiones para la construcción de una nueva red vial departamental.	Gerencia Regional de Infraestructura
	OCP4.2. Se realizará el mantenimiento total de la longitud de la red vial departamental asfaltada existente cada dos años.	Kilómetros mantenimiento	Kilómetros	Realizar las gestiones para el mantenimiento de la red vial vecinal.	Gerencia Regional de Infraestructura
	OCP5.1. Crear un nuevo producto derivado del café, cacao, y palma aceitera, entre otros, cada año para diversificar productos.	Nuevos productos	Unidades	Generar planes pilotos de nuevos productos de alta rentabilidad que sean compatibles con el clima.	Dirección Regional de Agricultura
	OCP5.2. Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 10,000 ha cada año.	% de productos certificados	Porcentaje	Impulsar la certificación orgánica.	Dirección Regional de Agricultura
	OCP5.3. Participar en cuatro ferias internacionales diferentes de promoción de productos regionales cada año.	Número de ferias	Ferias	Participar activamente en ruedas de negocios, en mercados de interés.	Dirección Regional de Agricultura
OLP5. Las exportaciones al 2025 será de \$ 200 MM, actualmente es de \$ 30.64 MM	OCP5.4. Realizar tres nuevos convenios con universidades, ONG e institutos para la tecnificación agropecuaria de la región, cada año.	Número de convenios	Convenios	Desarrollar convenios entre universidades y gremios de productores.	Dirección Regional de Producción
	OCP5.5. Realizar dos nuevos convenios con laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna, cada año.	Número de convenios	Convenios	Desarrollar convenios entre laboratorios y gremios de productores.	Dirección Regional de Producción
	OCP5.6. Mejorar en un 5% la productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios a través de la cadena productiva cada dos años (rendimiento actual: café, 0.85 TM, cacao 0.77 TM y la palma aceitera 15 TM).	% de Productividad	Porcentaje	Ampliar la productividad/Mejora tecnológica/Ampliación de la frontera agrícola.	Dirección Regional de Producción

## **Capítulo IX: Competitividad de la Región San Martín**

En el planeamiento estratégico de la región San Martín es importante la competitividad para lo que se tiene que conceptualizar y así llegar a una solución con la propuesta que se plantea. Al respecto Porter (1980) señaló que la competitividad de una región se puede definir como la capacidad de diseñar, producir o comercializar bienes y servicios y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora en el nivel de vida de la población.

En tal sentido el modelo de Porter indica que la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica ni se puede importar como un “paquete llave en mano”. La capacidad para generar la competitividad se determina en términos de calidad y cantidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como el uso de las habilidades, el conocimiento y el uso adecuado de la tecnología especializada.

### **9.1 Análisis Competitivo de la Región San Martín**

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional (ICRP, 2014) elaborado por CENTRUM Católica, la región San Martín se ubicó en el puesto 18 después de la región Loreto, y antes de la región Pasco. Dos posiciones arriba con respecto al ICRP del 2008, donde la región se ubicó en el puesto 20. Estos resultados se dieron gracias al crecimiento de su economía (59.81), ambiente de negocios (53.17), habilidades gerenciales (62.43), buena seguridad (85.75) y gasto público (44.54), mejoras en las redes viales (35.20) y las comunicaciones (18.44), salud (52.48) logros educativos (40.57).

En el pilar economía, la región San Martín bajó al puesto 22 con 21.41 puntos, pese al crecimiento de su economía que llegó a los 59.81 puntos y el empleo a 29.50 puntos. Como referencia el 2008, el pilar economía de la región se ubicó en el puesto 16 con 22.04 puntos. Ver Tabla 49.

Tabla 49

*Resultados del Pilar Económico*

	ICRP (2008)	Rank (2008)	ICRP (2014)	Rank (2014)
Tamaño	6.18	20	6.92	21
Crecimiento	62.64	10	59.81	13
Exportación	2.81	14	2.94	15
Diversificación	4.35	20	7.87	19
Empleo	34.14	10	29.50	13
Ranking general	22.04	16	21.41	22

*Nota.* Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014.

Tabla 50

*Resultados del Pilar Gobierno*

	ICRP (2008)	Rank (2008)	ICRP (2014)	Rank (2014)
Recursos	6.69	15	6.71	23
Autonomía	16.39	16	10.14	19
Gasto	41.94	12	44.54	9
Seguridad	75.43	14	85.75	5
Justicia	30.64	16	33.28	17
Ranking general	34.22	18	36.08	13

*Nota.* Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014.

Con estos resultados el crecimiento económico bajó del puesto 10 en el 2008 al puesto 13 en el 2014, así como el Empleo que bajó tres puntos del puesto 10 en el 2008 al puesto 13 en el 2014.

En el pilar gobierno, la región San Martín que en 2008 se ubicó en el puesto 18 con 34.22 puntos, en el 2014 subió cinco puntos y llegó al puesto 13 con 36.08 puntos, gracias sistema de seguridad que obtuvo 85.75 puntos ubicándose así en el puesto cinco del Ranking de Competitividad Regional, así como su capacidad de gasto que llegó al puesto nueve del ICR con 44.54 puntos. Estos resultados se produjeron en vista de los bajos recursos de la región que fueron financiados por sus recursos ordinarios, y en menor cuantía con los fondos del canon petrolero. Ver Tabla 50.

En el pilar personas, en el 2008 la región San Martín se ubicó en el puesto 19 con 29.52 puntos, y en el 2014 subió dos puntos para llegar al puesto 17 logrando solo 29.27

puntos. La educación escolar en la región bajó unos cinco puntos, de 24.95 puntos en el 2008 a 30.98 puntos en el 2014. La educación superior también cayó cinco puntos, al bajar del puesto 19 al puesto 24. También cayó unos tres puntos en los logros educativos, respecto a la formación laboral que en el 2008 estaba en el puesto 21 cayó en el 2014 al puesto 23. Solo en el sector salud el pilar personas subió tres puntos, del puesto 13 al puesto 10, ubicando así en ranking general en el puesto 17. Ver Tabla 51.

En el pilar infraestructura, entre el 2008 y el 2014, la región San Martín se mantuvo en el puesto 18 del Ranking General del ICRP. Tanto es así que el pilar energía bajó del puesto 19 al 21, en transporte cayó tres puntos del 18 en el 2008 al lugar 21 el 2014, en el sector turismo también bajó del puesto 15 el 2008 al puesto 14 en el 20014, en el sector comunicaciones también bajó del puesto 18 al 19. Lo que se refiere a la construcción de nuevas redes viales la región subió del puesto 17 al puesto 12 del ranking general. Ver Tabla 52.

Tabla 51

*Resultados del Pilar Personas*

	ICRP (2008)	Rank (2008)	ICRP (2014)	Rank (2014)
Educación escolar	24.95	17	30.98	18
Educación superior	8.30	19	5.04	24
Formación laboral	16.64	21	17.28	23
Logros educativos	45.83	16	40.57	19
Salud	51.86	13	52.48	10
Ranking general	29.52	19	29.27	17

*Nota.* Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014.

Tabla 52

*Resultados del Pilar Infraestructura*

	ICRP (2008)	Rank (2008)	ICRP (2014)	Rank (2014)
Energía	8.73	19	8.31	21
Red vial	15.97	17	35.20	12
Transporte	3.68	18	3.25	21
Turismo	5.06	15	5.82	14
Comunicación	15.26	18	18.44	19
<b>Ranking general</b>	<b>9.74</b>	<b>18</b>	<b>14.20</b>	<b>18</b>

*Nota.* Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014.

Tabla 53

*Resultados del Pilar Empresas*

	ICRP (2008)	Rank (2008)	ICRP (2014)	Rank (2014)
Productividad	7.14	20	8.02	22
Ambiente de negocios	32.37	16	53.17	7
Habilidades gerenciales	40.03	14	62.43	14
Innovación	32.90	22	71.71	7
Generación del empleo	2.62	24	41.19	16
<b>Ranking general</b>	<b>23.01</b>	<b>23</b>	<b>14.20</b>	<b>18</b>

*Nota.* Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2014.

Finalmente, en el pilar empresas entre el 2008 y 2014 la región San Martín destacó por haber subido en el pilar ambiente de negocios del puesto 16 al puesto siete, unos nueve puntos, mientras que en Innovación subieron del puesto 22 al puesto siete, es decir 15 puntos claves, así como en la Generación de Empleo al subir del puesto 24 en el 2008 al puesto 16 en el 2014. Estos resultados ubicaron a la región en el puesto 18 del ranking general, pues en estos últimos siete años subió cinco puntos. Ver Tabla 53.

A la luz de Porter (2009) se permitió diferenciar y ordenar las ventajas comparativas de la región San Martín derivadas de sus recursos (tierra, fuerza laboral y capital) de las ventajas creadas principalmente de la inversión en formación de capital humano e innovación por parte de administraciones anteriores.

Este análisis, que se realizó en el nivel macro utilizando el Diamante de Porter aplicado a la región San Martín, incluyó las políticas e instituciones públicas y privadas

nacionales orientadas hacia el logro de la competitividad de la región. En el mismo, se toman los siguientes considerandos:

**1. Condiciones de los factores.** Dentro de los factores favorables en la región San Martín, figuran:

La agricultura es la actividad principal con 485,154 Has de tierras agrícolas; 52,160 Has de pastos y 523,213 Has de tierras forestales, los principales productos de la región son la palma aceitera, el café, la papaya, la cocona, el pijuayo, el maíz duro y el cacao. La región San Martín produce el 85.5% de palma aceitera, el 13.5% de arroz cáscara, 17.4% de plátanos, 8.5% de ciruela y 5.5% de naranja. En cuanto a la ganadería, hay pobre investigación en los sistemas de producción dificultándose la recuperación y el uso sostenible de los recursos en los sistemas pastoriles y silvo pastoriles. Existe poca información para el mejoramiento genético del ganado.

El turismo es la principal actividad de servicios vinculada de las comunidades indígenas a las cuales se puede acceder fácilmente, p.e. la ciudad de Lamas, donde se ha creado un museo étnico. También hay una variedad de ecoturismo asociado al entorno amazónico, este tipo de turismo junto con los atractivos naturales de las lagunas, cataratas y restos arqueológicos del gran Pajatén, complementan la oferta para el turismo extranjero (Mincetur, 2005).

En cuanto al comercio - uno de los ejes de desarrollo de toda región-, el mercado se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido más allá de las fronteras. El valor agregado, indispensable para diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado, en consecuencia, es casi imprescindible en la mayoría de los productos. La región San Martín dispone de variedad de productos para la exportación, particularmente, en la agricultura y manufactura. Estos productos son liderados esencialmente por el café.

En cuanto a geografía y producción, las regiones político administrativas contiguas pueden emprender proyectos de exportación similares. Por ello es necesario considerar en la estrategia exportadora, múltiples relaciones entre regiones vecinas sin desmedro de la identidad política y territorial de las regiones. Ver Figura 24.

Los programas de desarrollo alternativo que han impulsado diversos cooperantes internacionales (Naciones Unidas, Estados Unidos, Unión Europea y Alemania) en forma sostenida implementaron distintas estrategias desde los primeros años de la década de los ochenta. Estas experiencias pasaron por un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento sujeto a la regla prueba-error que se quiere estigmatizar. No obstante, los resultados objetivos muestran indicadores socioeconómicos positivos en particular en la región San Martín.

Estos programas de desarrollo alternativo son propuestas de promoción integral comunitaria, sustentadas en la decisión conjunta de los promotores y las comunidades campesinas que se asocian. Están dirigidos a crear o fortalecer los entornos para el desarrollo de actividades lícitas. Se identifica en forma conjunta las necesidades de infraestructura básica y se invierte en ellas (carreteras, caminos, puentes, electrificación, saneamiento, postas médicas, colegios, salones comunitarios, entre otros). Después de la agricultura y el comercio, la manufactura es la tercera actividad en orden de importancia, con un aporte de 12% al producto bruto total generado en la región. En San Martín se produce manteca y aceites de palma, conservas de palmito, chocolates, quesos, bebidas gaseosas, puros de exportación, jabones, madera aserrada, parquet y cemento.



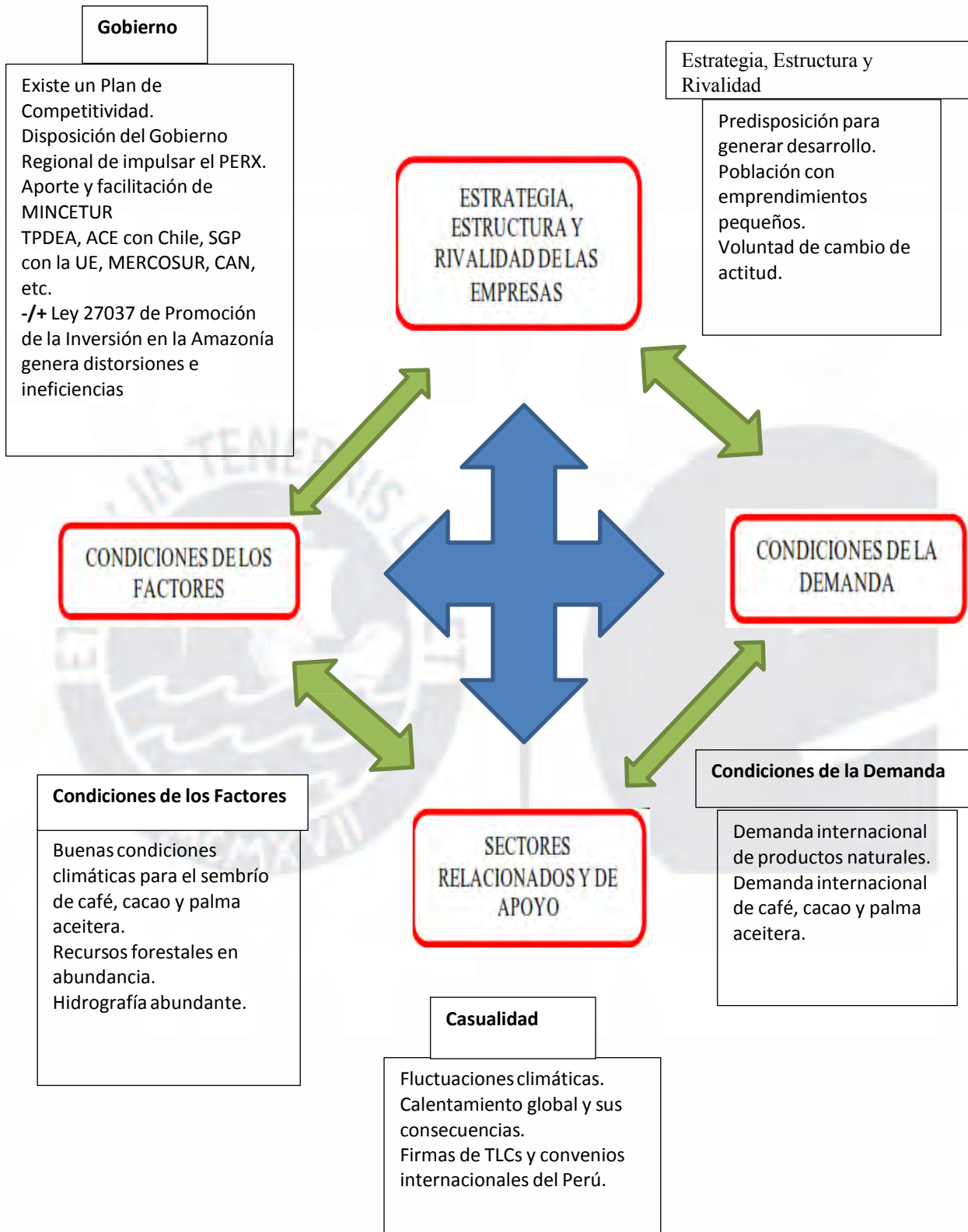


Figura 24. Las cinco fuerzas que conducen la competencia en la Región San Martín. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” (2a ed.) por F. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

El sector minero en la región San Martín se circunscribe prácticamente a la explotación de la minería no metálica, ligada principalmente a la extracción de materiales de construcción por parte de las empresas ladrilleras y de cemento de la región. Entre estos se encuentran las arcillas, gravas, arenas y yacimientos calcáreos, además numerosos depósitos de sal y yeso. La región San Martín posee reservas de hidrocarburos en la cuenca del Huallaga y minerales metálicos como cobre, zinc, plomo y oro, además de depósitos de sal que la región San Martín posee en 151 Has otorgadas (con autorización o concesión) para el desarrollo acuícola. Actualmente, 84 Has vienen siendo utilizadas en la producción acuícola de subsistencia y el resto en la producción de menor escala, contando con un potencial por explotar que puede convertirse en una actividad proveedora de recursos ya sea incursionando directamente en la exportación, aprovechando las ventajas de la integración por carreteras o asociada a los proyectos turísticos que la región tiene por desarrollar (INEI, 2014b).

Entre los factores negativos, el centralismo heredado de la época colonial se traduce en la concentración en Lima no solo de la población, las actividades económicas, los servicios y la infraestructura, sino también de las decisiones y la inversión en proyectos productivos. En el siglo XX, esta concentración generó un agudo desequilibrio entre la capital y el resto de las regiones, el cual se debe superar para lograr el desarrollo homogéneo del país. La marcada desigualdad entre las regiones se muestra en sus correspondientes índices de productividad. Lima Metropolitana alcanzó S/. 20,698 de productividad por persona ocupada, mientras que la Amazonía y San Martín S/. 9,504 y S/. 6,964 nuevos soles, respectivamente.

Revertir este desequilibrio y alcanzar un desarrollo descentralizado armónico, con ocupación equilibrada del territorio, así como mejorar la competitividad regional, requiere de la inversión pública y privada en sectores prioritarios como energía, saneamiento básico

(e.g., agua potable y alcantarillado), educación y seguridad alimentaria. La insuficiencia de inversión limita el desarrollo de las potencialidades productivas de las distintas regiones. La inversión pública en infraestructura productiva de uso público, que sirva de soporte a la inversión privada, es fundamental para mejorar la competitividad del país. La interacción competitividad-inversión se evidencia en que los países y las regiones con mayores índices de inversión son los más competitivos, y la inversión se instala en los lugares que poseen mejores grados de competitividad.

La suscripción de los Tratados de Libre Comercio (TLC) ofrece múltiples oportunidades para el desarrollo de las actividades productivas en las regiones, y su aprovechamiento hacia 2021 requiere el desarrollo de infraestructura productiva y social capaz de lograr la competitividad territorial internacional de cada región. Solo así será posible garantizar el éxito de tal inserción, y al mismo tiempo alcanzar el desarrollo regional. Para ello se requiere infraestructura de soporte, como puertos para embarcaciones de gran calado, red aérea, ferroviaria, terrestre, fluvial y lacustre, con ciudades metropolitanas y puertos intermedios en el interior del país.

**2. Condiciones de la demanda.** Algunas condiciones merecen especial atención para el desarrollo de la región San Martín. Estos aspectos son:

Dentro de los determinantes positivos, está *la demanda de actividades constructivas*. Actualmente, se tiene el superávit del gobierno regional a partir de lo cual se están ejecutando obras de saneamiento y rehabilitación de sistemas viales. Existen deficiencias en cuanto a infraestructura de transporte vial, así como en infraestructura básica de agua, desagüe, energía eléctrica doméstica, comunicaciones, salud y educación. Esta situación es todavía más grave al interior de la región. La insuficiencia más crítica para el desarrollo exportador de la región San Martín es el transporte, debido a que este es

indispensable en la distribución y comercialización de los productos de mayor potencial exportador.

*La demanda por servicios médicos y baja especialidad*, tales como odontología y servicios pediátricos pues, según el caso realizado por el INE en 2007. El 24.4% de la población se encuentra asegurada únicamente a ESSALUD, y el 4.1% agrupa a afiliados a seguros: Privado de Salud, de las Fuerzas Armadas y Policiales, Universitario o Seguro Escolar Privado; el 0.1% tiene dos seguros de salud (ESSALUD y otro seguro). El 26.0% de las mujeres del región de San Martín tienen Seguro Integral de Salud (SIS); en el caso de los hombres, el 23.0%; asimismo, al seguro de ESSALUD acceden en mayor proporción mujeres (12.1%) que hombres (11.3%). En cambio a otro seguro de salud (no incluye ESSALUD ni SIS), acceden más hombres (4.6%) que mujeres (3.6%).

*La demanda por áreas habilitadas para cultivos de alta demanda para la exportación.* Este es un considerando importante ya que la actividad forestal es de suma importancia para la región donde el 35.6% de su territorio es apto para producción forestal (Mincetur, 2005). Por ello, es vital que exista una institución pública eficiente, ágil, descentralizada y conocedora de la realidad local para que pueda administrar los recursos forestales y controlar las concesiones eficientemente. Existe una alta demanda para iniciar empresas legalmente constituidas. No existen ofertas en servicios de asesoría en cuanto a impuestos y asesoría empresarial para exportaciones.

*El cumplimiento de la ley de transparencia informativa.* Dentro de los determinantes negativos, destaca la demanda de líneas de teléfonos celulares per cápita, pues la región San Martín se encuentra rezagada en comparación con otras regiones. En el año 2008, el total de líneas telefónicas instaladas en la región San Martín fue 29,431, para una densidad de 4.2 líneas por 100 habitantes (CEPLAN, 2011). Demanda de servicios educativos en el nivel superior, pues el sistema educativo nacional prioriza la educación

básica regular. Los docentes de la región se concentran en la educación básica regular, y dentro de ella en el servicio de educación primaria. No existen centros de educación superior artística.

*Demanda por densidad de red vial.* La mayoría del territorio de la región San Martín se extiende sobre el valle que forma el río Huallaga, zona de alto potencial para el aprovechamiento de recursos naturales, de mayor concentración poblacional y de mayor alteración ambiental (e. g., deforestación y erosión). Demanda por extender el sistema de electrificación en la región. Se necesita exista más inversión y ampliar el mercado. La ampliación hidroenergética puede realizarse a través de la interconexión con el río Mantaro. El aprovechamiento de la Cordillera Escalera para la exploración de pozos petroleros se configura como fuente de financiamiento.

*Demanda por eficacia presupuestal en programas del Gobierno Regional de San Martín.* A pesar de que existen diversos instrumentos de política pública y marcos legales para fomentar y apoyar la competitividad de las empresas, y por ende el de la región, el inconcluso y lento proceso de descentralización iniciado por el gobierno nacional genera limitaciones al gobierno regional para hacer uso de dichos instrumentos. Igualmente, hace falta generar las condiciones necesarias para garantizar el orden jurídico, la predictibilidad, y la estabilidad política, como requisito mínimo para facilitar el desarrollo exportador del país en su conjunto. Demanda por inversión en ciencia y tecnología. La actividad que más incremento de tecnología muestra es el aserrado y acepilladura de madera, junto con la elaboración de aguas embotelladas. En el primer caso, debido a factores de productividad (e. g., maquinaria con mayor capacidad y calidad de corte y aserrado de madera); en el segundo caso, debido a que esta actividad es nueva y por lo tanto sus equipos también. Demanda por reforestación. La región San Martín es donde más impacto ha tenido la deforestación, ya que por su ubicación es el ingreso a la selva.

El impacto de la deforestación es ya evidente para la población, ya que pueblos que nunca tuvieron problemas de abastecimiento de agua, ahora quedan desabastecidos en la estación seca porque se deforestaron las cabeceras de las cuencas. Estos cambios generaron que la población local se muestre cada vez más sensible y receptiva a los problemas ambientales y busque un cambio de modelo de explotación de los recursos naturales.

*Demanda por profesionales.* La distribución de las instituciones educativas por provincia muestra ligera relación entre el tamaño de la población en edad formativa y el número de entidades educativas. Probablemente esto se explique por las características de la geografía, la accesibilidad y la dispersión espacial de la población de cada provincia.

*Demanda de responsabilidad empresarial.* Los empresarios saben que sus actividades no son compatibles con el medio ambiente, sin embargo no realizan acciones para prevenir las diversas formas de contaminación. Además, las instituciones vinculadas con estos temas no establecen sistemas de mitigación de riesgos ambientales o programas similares al respecto.

**3. Sectores afines y auxiliares.** Se tiene para la región San Martín las siguientes condiciones que actúan como catalizadores del desarrollo de la región:

*Condiciones favorables.* La presencia de comunidades campesinas y de organización de productores. Los distritos más alejados de los centros administrativos del Estado (Juanjui, Bellavista, Saposoa, Tocache, Saposoa) destinan solo mínima parte de su producción para ventas al Estado, pues aducen que las licitaciones generalmente las ganan empresas de Tarapoto. La solvencia del Estado para corresponder a sus deudas también se nota en Moyobamba (donde 42 empresas de diversos sectores no quieren verse ligados económicamente con el Estado) a pesar de que en esta ciudad se concentra administrativamente el Gobierno Regional.

*Presencia de empresarios emergentes dispuestos a invertir en la región.* Perú

Emprendedor es un programa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que realiza actividades de promoción de la micro y pequeña empresa, orientadas a desarrollar capacidades, competencias y solución de problemas técnicos del proceso productivo, y de gestión de empresarios y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas. Para lograr sus objetivos utiliza sistemas de bonos de capacitación y de asistencia técnica. En lo que respecta a la artesanía, la artesanía de la región San Martín se caracteriza por los trabajos con raíces y semillas, el trabajo de tallado en madera, la alfarería y el tejido de sombreros y cestos con paja de bombonaje.

*Condiciones desfavorables.* La falta de articulación entre los sectores productivos: agrícola, industrial y turismo. Estos sectores presentan características y condiciones que permiten el crecimiento de grupos empresariales, ya sea por sus ventajas comparativas o por el mejoramiento de las condiciones dadas por acciones del sector privado o del sector estatal.

Sin embargo, se carece de armonización con la fisiografía natural de la región, que representa uno de los ejes de desarrollo tanto local como global.

- Servicios de salud y educación deficientes. Se carece de un plan de largo plazo para reformar el sistema de salud. Esto explica la incoherencia y/o superficialidad de algunas medidas, que pese a la voluntad política nacional expresada no se efectivizan por falta de claridad en sus metas y objetivos, además de recursos presupuestales y humanos insuficientes.
- Desinterés en la aplicación de procesos industriales de calidad, la falta de capacitación por parte de los empresarios de la comunidad para los empleados claves en sus respectivas organizaciones.

**4. Estrategia, estructura, y competencia.** Las estrategias, la estructura y las competencias planteadas para la región San Martín consideran los siguientes factores:

- Densidad de red vial. La política que se implantó no fue el reflejo de ningún cambio en el orden estructural productivo, sino que contribuyó a acentuar el dominio que ejercían ciertos grupos de poder económico sobre la región. A esta situación se añade la marginación a determinadas áreas, como es el caso de los pueblos del Bajo Huallaga, que requieren mayor eficiencia en la salida de los productos agrícolas con destino de otra región.
- Coeficiente de electrificación. Las características topográficas y de ubicación de la región permiten aprovechar la energía solar a través de sistemas fotovoltaicos y la energía hidráulica para la generación de energía eléctrica a través de micro centrales hidroeléctricas.
- Existen instituciones que trabajan con energías renovables en el ámbito nacional e internacional como aliados estratégicos, entre ellas la Cooperación Técnica Alemana-GTZ, ITDG, GVEP International, Fondo Mundial para el medioambiente (GEF). Eficacia presupuestal en inversiones del gobierno regional. Según la Defensoría del Pueblo, la transparencia en la gestión pública es uno de los pilares fundamentales de un estado democrático, que se constituye en las prácticas de buen gobierno y los mecanismos para prevenir la corrupción, acción que el Gobierno Regional de San Martín cumple en forma continua.
- Reclamos en INDECOPI por acceso al mercado. Este organismo, con sede en Tarapoto desde noviembre de 2007, tiene la misión de fiscalizar el respeto a los derechos del consumidor en todo el país. Por ello se dispuso, mediante Resolución N° 168-2009- INDECOPI/COD, que las denuncias de los ciudadanos sean resueltas



por la comisión que funciona en la Oficina Regional. Inversión en ciencia y tecnología. Además de carecer de recursos económicos, y también de información de las nuevas tecnologías. Algunas PYMES de la región adquirieron tecnología de punta, pero la falta de información hizo que esta sea desaprovechada.

- Porcentaje reforestado del área por reforestar. El grado de deforestación en la región San Martín afecta la provisión y calidad del agua en la región. Esta situación se acrecentó con los continuos eventos de sequía e inundaciones y determinó en consenso la prioridad del buen uso y conservación del agua sobre los usos alternativos de la tierra.
- Gobierno Regional. Ciertos factores, condiciones y determinantes mencionados dentro de los cuatro vértices del Diamante de Porter dependen de los lineamientos de la gestión del gobierno regional, con lo cual estimulan o frenan el de la competitividad regional.
- Dentro de los más destacados figuran la falta de planeamiento estratégico regional, constantes postergaciones en los proyectos, inexistencia de objetivos cuantificables, carencia de estructuras que demuestren hacia dónde se busca dirigir la región San Martín en el largo plazo.
- Irregularidad en las normativas de campos de cultivo. Las denuncias formuladas por parte de comunidades agrícolas o campesinas requieren que la autoridad forestal regional supervise el manejo forestal destinado a la producción de combustibles para fines domésticos.
- Falta de inversión en infraestructura. La deficiente infraestructura básica en agua, desagüe, energía eléctrica doméstica, comunicaciones, salud y educación se maximiza con el deterioro de las carreteras troncales y la falta de penetración a los distritos periféricos, zonas importantes de producción agrícola.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región San Martín

La región San Martín es una de las regiones menos competitivas del Perú según el *Índice de Competitividad Regional 2014*, donde ocupa el puesto 18 de 24. Además se ubica en los últimos lugares en productividad (puesto 22), innovación (puesto 7), y generación de empleo (puesto 16), los cuales son criterios esenciales para el desarrollo de ventajas competitivas. Sin embargo, se han identificado actividades que pueden desarrollarse mediante cadenas productivas: sector servicios (turismo) y sector manufactura (agroindustria y madera), los cuales, por su naturaleza, tienen mayor potencial competitivo y podrían configurar un sistema de cadenas productivas en la Región San Martín.

El desarrollo de estos complejos productivos debe recibir el impulso del Estado en algunas de las fases de su desarrollo (e.g., inversión directa, financiamiento a investigación y desarrollo, inversión en infraestructura física, tecnológica). Por otra parte, se busca aprovechar la ventaja del desarrollo tardío, ya que se hace más factible la promoción de las PYME mediante la anticipación al mercado para acelerar el desarrollo en tasas mayores que las históricas.

En cuanto al turismo, existe alto potencial para su aprovechamiento, puesto que la región posee abundantes recursos naturales (75.93% de los suelos de protección) y nutrida biodiversidad. Asimismo, se dispone de recursos históricos, culturales (artesanías), y arqueológicos, etc. En 2010, el sector turismo creció en 19% con respecto al año anterior (arribos y pernoctaciones).

Entre sus principales atractivos destacan la ciudad de Moyobamba, el Morro de Calzada, las cataratas del Gera, las aguas termales de San Mateo, los baños sulfurosos de Oromina, la comunidad nativa del Barrio Huayku, las cataratas de Chapawanki, las Cataratas de Ahuashiyacu, la laguna Azul de Sauce y el centro de la biodiversidad (jardín

botánico natural), además de las zonas por explotar: el parque nacional del río Abiseo, las ruinas del Gran Pajatén, los baños sulfurosos de Saposoa, las ruinas de la Gran Saposoa.

El potencial del sector radica en las actividades que se pueden realizar en la región: observación de aves, senderismo, ciclismo de montaña, canotaje, parapente y ala delta, observación de orquídeas, medicina tradicional indígena, y visita a comunidades nativas. El incremento mundial de la preferencia por actividades de naturaleza y aventura hacen atractiva a la región San Martín.

En cuanto a la agroindustria, la región está conformada por un conjunto de actividades que comprenden el procesado de productos lácteos, elaboración de pasta de cacao, envasado de café semiprocésado, envasado de palmito, elaboración de cecina, pilado de arroz, producción de aceite de palma, elaboración de bebidas y helados de frutas tropicales, elaboración de licores y macerados, producción de harina de maíz y de plátano, elaboración de productos de panadería, entre otros.

El potencial de la agroindustria radica en la capacidad de uso de los suelos de la región San Martín, que son favorables para la producción agrícola en 7.13% de su territorio; para cultivos permanentes, 3.7%; y para pastos el 1.86%. Este recurso garantiza el desarrollo de la agricultura como pilar de la agroindustria generadora de valor agregado y cuyo crecimiento y desarrollo se sustenta en lo siguiente:

1. Tendencias de los mercados al consumo de nuevos productos naturales y de certificación orgánica.
2. Existencia de un alto potencial para la explotación de agricultura bajo riego.
3. Diversidad de material genético: destacan las plantas medicinales y sus principios activos.
4. Orientación de las políticas del Estado a realizar actividades con mayor valor agregado.

5. Investigación y acreditación de cultivos promisorios.
6. Capacidad comprobada para ampliar la producción con productos de climas templados.

Sobre la madera en San Martín, la superficie territorial de la región es de 51,253 Km y el 11% de esta área son suelos con capacidad de uso forestal, lo cual significa que los bosques maderables representan uno de los recursos naturales de mayor riqueza para el desarrollo de la industria de la madera.

En los últimos años, los cambios de políticas del Estado han orientado al aprovechamiento y manejo responsable de los bosques mediante las concesiones forestales. Estas concesiones carecen de los resultados esperados, por ello el desempeño de este sector es incipiente.

Entre las especies que se producen en la región San Martín figuran la caoba y el cedro, extraídas por empresas con permisos especiales mediante concesiones forestales y por pequeños extractores locales; también se extrae especies como quinilla, chucchumbo (especies que deben preservarse por su importancia en la conservación de bosques secos tropicales) mohena, ishpingo, bolaina, huimba, catahua, y cachimbo.

La exportación de productos de transformación primaria se da por volúmenes, pero con bajo valor agregado. Para ellos se usa sistemas de extracción no sostenibles (uso de motosierra en actividades de extracción y aserrío de madera). Este sistema en la región San Martín debe ser mejorado para lograr el desarrollo del sector y de la región, ya que su potencial radica tanto en el sostenimiento de los bosques como en la generación de valor para los productos derivados de la madera en su cadena productiva.

### **9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres Regionales**

Para el desarrollo de un clúster en la región se necesita determinadas condiciones en el entorno, como oportunidades crecientes de demanda a través de nuevos Tratados de

Libre Comercio para atraer inversiones. La regionalización genera interés en los empresarios debido al manejo de recursos, con plena descentralización de sus presupuestos buscando que las regiones integren alianzas estratégicas, estabilidad política para discriminar el efecto “Riesgo Región” en el análisis de inversiones. En el caso de la región San Martín, los eco negocios tienen potencial de clúster debido a las nuevas tendencias del mercado, sobre todo, a nivel de las demandas externas. Es necesario que las instituciones promuevan este tipo de negocios, ya que por la falta de información y de tecnologías se desaprovecha la biodiversidad que ofrece la región San Martín como ventaja comparativa.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El posicionamiento propuesto para San Martín como *hub* de ciencia, tecnología e innovación de la Amazonía peruana, busca un nuevo modelo estratégico y económico en la generación de clústeres. Otro punto a favor de esta elección fue la necesidad de encontrar factores que fomenten la innovación, tanto en la economía local como regional. Estos factores permiten el creciente enfoque político de los clústeres, debido a su impacto sobre la competitividad e innovación. Es importante destacar los siguientes puntos:

1. Los vínculos entre las pequeñas y medianas empresas del clúster (PYME).
2. Implantación de empresas líderes del sector y el rol de las mismas dentro del clúster.
3. Rol de la universidad y de los centros de investigación en el clúster.
4. Capacidad de crear *spin-off* y su conversión a pequeñas y medianas empresas (PYME).
5. Relaciones con socios externos al clúster, ya que estas pueden ser tan importantes para las empresas del clúster como sus relaciones internas.
6. Existencia de tecnología común para en el clúster para su posicionamiento global.

7. Concordancia entre los diferentes organismos y el tipo de servicios que ofrecen a los clústeres. En este caso de estudio, se tendrán en cuenta los organismos locales y autónomos.
8. Medidas políticas y gestión para dinamizar y desarrollar el clúster.

El presente plan estratégico reconoce como fortalezas la variedad de recursos naturales y culturales que posee la región San Martín (ventajas comparativas); y como debilidades, los factores productivos de calidad y eficiencia, la baja calidad de educación, la falta de autonomía, la ausencia de normatividad apropiada a las características de la región, ausencia de empresariado, baja conectividad y poco interés por la ciencia, tecnología e innovación como fuente para la generación de valor agregado.

Por ello, el posicionamiento competitivo de la región San Martín se soportará en cuatro pilares: (a) ciencia y tecnología, (b) capital humano, (c) recursos renovables, y (d) nexos comerciales. Estos pilares generarán un nuevo modelo estratégico y económico en la generación de clústeres.

Asimismo, se han elaborado tres propuestas para la generación de clústeres en San Martín, para crear el dinamismo que la región necesita para su desarrollo:

1. Clúster para el desarrollo de recursos humanos.
2. Clúster en ciencia y tecnología.
3. Clúster en negocios renovables.

Estos tendrán como principales lineamientos el desarrollo de la industria y servicios vinculados al sector al que pertenecen, promover acciones para la sostenibilidad de recursos naturales, ser fuente de competitividad, promover la creación de valor a través de la innovación, estrechar la colaboración público-privada, la defensa general de los intereses de las empresas integrantes del clúster, así como fomentar un entorno socioeconómico y normativo adecuado para el desarrollo de dicha industria en la región.

Estos clústeres fomentarán el desarrollo de las estructuras formativas con el fin de mejorar la capacitación y profesionalización del recurso humano en la región San Martín.

## **9.5 Conclusiones**

La ventaja competitiva de la región San Martín, según el modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (1980), está dada principalmente por las condiciones de los factores básicos, llámese: recursos naturales, situación geográfica y clima. Cabe resaltar también que los factores avanzados, llámense: Infraestructura y servicios, tienen un efecto inverso mermando la competitividad; por lo cual requieren ser potenciados prioritariamente.

De acuerdo a los resultados presentados sobre el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2014), la región San Martín se ubica en la posición 19 de 25 regiones, dándose sus puntajes menores en los pilares de infraestructura y economía. Esto último se debe a los magros resultados en los factores crecimiento, exportación y diversificación de productos.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

### **10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)**

En la Tabla 54 se aprecia el Plan Estratégico Integral para la región San Martín.

### **10.2 Conclusiones Finales**

En la elaboración del Plan Estratégico de la región San Martín al 2025, se han encontrado las siguientes debilidades como, el bajo índice de desarrollo económico, social y humano, la baja competitividad, la falta de servicios básicos y puestos de trabajo, reducir la deforestación indiscriminada, cuidar y preservar el medio ambiente que les permita liderar la agroexportación y el turismo, lograr un mayor ingreso per cápita con una mejor calidad de vida de sus habitantes y que sea reconocida entre las cinco primeras regiones del país con el mejor clima de negocios, mayor afluencia turística y seguridad plena.

Entre las fortalezas de la región San Martín, se identificó como un gran potencial sus recursos naturales, (hídricos, biodiversidad, climas idóneos) y los terrenos para uso agrícola (palma aceitera, el cacao, el arroz, el café, etc.). La ubicación estratégica con la salida al Océano Pacífico y al Brasil, a través de la carretera IIRSA Norte, potenciará más el desarrollo del turismo vivencial, paisajista y el ecoturismo. A ello podemos agregar los altos índices de seguridad ciudadana con una ciudad limpia, ordenada y segura.

Entre las debilidades de la región San Martín, se detectó rápidamente la falta de infraestructura básica (escuelas, hospitales, carreteras, luz, agua, desagüe, internet, etc.), la débil promoción del turismo para atraer nuevas inversiones privadas, el centralismo regional que genera una inadecuada distribución y cobertura de los recursos y servicios públicos, las trabas burocráticas para crear nuevos emprendimientos, la ausencia del desarrollo en innovación y tecnología, y la carencia de mano de obra calificada. Las altas tasas de informalidad en todos los sectores productivos, así como la tala indiscriminada de



los recursos naturales y la falta de coordinación entre las organizaciones de la sociedad, tampoco favorecen al desarrollo de la región San Martín.

Ante la demanda mundial de los recursos naturales e hidrobiológicos y la promoción del consumo de comida saludable, la región San Martín tiene la oportunidad de aprovechar los TLC y exportar sus productos bandera como; el café, cacao, arroz, aceite de palma y cítricos, incrementando así el cuidado de su biodiversidad y los recursos hídricos, promoviendo también el crecimiento del turismo vivencial, ecoturismo y paisajístico.

El análisis también presenta una serie de amenazas como; el cambio climático y la probabilidad de ocurrir fenómenos anómalos desfavorables para el clima y medio ambiente; Los altos estándares internacionales de calidad que luego se forman en barreras de entrada a los mercados potenciales; la posibilidad latente del crecimiento del narcotráfico y la corrupción en el sector público y privado; la creación de nuevas zonas turísticas en el mundo, las cuales se encuentran más cerca a los clientes, también ponen en peligro el desarrollo económico y las inversiones extranjeras en el sector industrial de la región San Martín. La migración desordenada y el incremento de la creación de pueblos jóvenes, es también otra amenaza que tiene la región.

Para consolidar el desarrollo económico de la región San Martín, se debe aprovechar el gran potencial de desarrollo productivo económico y social que no está siendo explotado, como las ventajas competitivas como la ubicación geográfica, el clima ideal para el cultivo del cacao, arroz y palma aceitera, así como la riqueza de su biodiversidad, son claves e importantes.

Las estrategias propuestas en el presente trabajo para hacer realidad el desarrollo de la región San Martín, se concentró en la exportación de los productos agroindustriales (al café, cacao y la palma aceitera, etc.) a los países con los que se tienen suscritos los TLCs, asistiendo para ello a ferias agropecuarias y reduciendo los costos operativos, creando

alianzas estratégicas con empresas transnacionales, para de esta manera incrementar la productividad de las empresas de la región. Promover la creación de nuevos parques naturales, atractivos turísticos, articularlo con las comunidades nativas, construyendo infraestructura vial y circuitos turísticos de la región harán de San Martín una ciudad modelo de desarrollo.

El plan estratégico al 2025, se elaboró en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuaron de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales.

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, los objetivos de largo plazo (OLP), nos señalan que al 2025 el PBI regional será de S/.10,000 millones, actualmente es de S/.2,756 millones; la pobreza regional al año 2025 será de 10%. Actualmente es de 30%; el número de turistas que visitarán la región al 2025 será de 2'000,000 al año, actualmente es de 650,000 visitas; la infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 800 kilómetros, actualmente hay 148.23 kilómetros de vías asfaltadas, mientras que las exportaciones al 2025 serán de US\$ 200 mil millones, actualmente es de US\$ 30.64 mil millones.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

A continuación presentamos las recomendaciones finales:

1. Implementar el Plan Estratégico a partir del mes de setiembre de 2015.  
Implementar la nueva estructura organización, que se propone en el presente trabajo y que haya compromiso de parte de los niveles directivos y las demás partes involucradas.
2. Desarrollar la región San Martín con la activa participación del gobierno nacional, gobierno regional, gobiernos locales, empresas, organizaciones no gubernamentales

y sociedad civil, los cuales deben ser sensibilizados para una adecuada participación en los planes que establece la visión integral de la región.

3. Se recomienda que el enfoque económico de la región innove en la gestión de su economía, para sustentarla en el fortalecimiento del recurso humano, turismo, I&D; y en el marco del desarrollo sostenible, considerando el cuidado del medioambiente, la calidad de vida y el bienestar del 100% de sus habitantes.
4. Incrementar la actividad agropecuaria e industrial con valor agregado.
5. Priorizar el desarrollo turístico de la región San Martín, debido a su efecto multiplicador para el desarrollo económico, social y medioambiental de la región.
6. Desarrollar nuevos corredores económicos generados por la carretera interoceánica y potencializar la infraestructura logística a través del fomento de la inversión privada y las alianzas público privadas necesarias para soportar tal crecimiento.
7. Priorizar la aprobación y ejecución de proyectos de infraestructura en los siguientes ámbitos: (a) servicios básicos, (b) salud, (c) educación; (d) desarrollo tecnológico y (e) energías renovables.
8. Fomentar la protección de la flora, la fauna y los recursos hídricos de la región San Martín.
9. Fomentar ferias internacionales, bolsas de productos que promuevan las potencialidades de la región San Martín.
10. Fomentar el establecimiento de universidades e institutos superiores reconocidos en la región.
11. Fomentar las cadenas productivas y nexos comerciales, así como mejorar la capacidad de negociación comercial para permitir el acceso a mercados internacionales en condiciones competitivas más favorables.

#### 10.4 Futuro de la Región San Martín

Diez años después de ejecutar su plan estratégico, la región San Martín, presentará un PBI de 10 mil millones de soles, sus exportaciones ascenderán a 200 millones de dólares, tendrá 800 kilómetros de vías asfaltadas, el turismo permitirá captar a más de 2 millones de visitantes nacionales y extranjeros, mientras que su índice de pobreza se ubicará en un 10%, cumpliendo así sus metas y objetivos a largo plazo.

En la región San Martín se vivirá en un ambiente ordenado, limpio y seguro, las inversiones privadas y públicas seguirán generando más puestos trabajo, además existirá un aumento de su producción industrializada, y habrá un significativo incremento en la producción de la palma aceitera, el café, cacao, arroz, los cítricos, entre otros productos agrícolas.

Gracias a la descentralización y la redistribución equitativa de sus recursos, en la región San Martín el servicio de los organismos descentralizados (ministerios y empresas públicas) serán mucho más ágiles y eficientes, al igual que la formalización masiva de los diferentes sectores industriales y comerciales. También el 90% de la población sanmartinense contará con los servicios básicos (agua, desagüe, luz, internet, etc.) así como una infraestructura moderna con sus colegios emblemáticos, hospitales y centros de salud implementados, así como sus amplias y modernas carreteras que unirán en un menor tiempo a sus pueblos.

La región San Martín será muy atractiva para la inversión privada, la infraestructura intermodal Perú - Brasil, la convertirá en un *hub* y polo de desarrollo comercial entre los pueblos que se ubican cerca al Pacífico y el Atlántico.

El plan estratégico en la región San Martín, convertirá las estrategias en acciones y luego en resultados, permitiendo construir una estructura organizacional nueva y necesaria, mejorando su economía, su agricultura, las exportaciones, promoviendo el turismo,

preservando sus recursos naturales, profesionalizándose con una educación innovadora y competitiva, generando más infraestructura, y así alcanzar sus objetivos reales con una adecuada coordinación y esfuerzo, planteándose para ello una estrecha y dinámica presencia entre los sectores públicos y privados, con una rápida y eficaz comunicación, así como una sólida seguridad jurídica.



Tabla 54

Matriz Plan Estratégico Integrado de la Región San Martín

Visión										
La región San Martín tendrá un índice de competitividad general de 45% al 2025, será una sociedad sostenible, ecológica y natural; la actividad turística será el motor de la vida económica de la región; exportadora de productos con alto valor agregado; tasas altas de huellas de carbono y creadora de una gran reserva natural para la humanidad										
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					PRICCIPIOS CARDINALES				
	El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones de nuevos soles, actualmente es de S/. 2,756 millones de nuevos soles.	La pobreza regional al año 2025 será de 10%, actualmente es de 30%.	Incrementar el número de turistas de 650,000 a 2'000,000 de visitas anuales para el año 2025	La infraestructura vial asfaltada en la región al 2025 será de 800 km, actualmente es de 148.23 Km	Las exportaciones al 2025 será de \$ 200 MM, actualmente es de \$ 30.64 MM.	<b>POLITICAS</b> 1) Calidad y excelencia, tanto en el producto final como en todos los procesos 2) Fomentar relaciones cordiales con las comunidades. 3) Ofrecer servicios con altos estándares de calidad. 4) Utilizar las tecnologías más eficientes para mejorar la productividad 5) Incentivar la participación ciudadana. 6) Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades 7) Fomentar la formalización de las empresas 8) Evitar el impacto medioambiental negativo 9) Generar nuevos negocios				
ESTRATEGIAS										
E1 Desarrollar productos agropecuarios procesados en base al café, cacao y la palma aceitera.	X	X				X	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 8 - 9			
E2 Desarrollar nuevos parques naturales, atractivos turísticos y articularlo con las comunidades nativas.	X	X	X				1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9			
E4 Crear alianzas estratégicas con empresas trasnacionales, para mejorar la productividad de las empresa de la región.	X	X	X				2 - 5 - 6 - 8			
E6 Construir la infraestructura vial y los circuitos turísticos de la región.	X	X	X	X			1 - 2 - 3 - 5 - 6 - 8 - 9			
E7 Exportar los productos agroindustriales en los países con lo que se tienen TLCs, asistiendo a ferias agropecuarias.	X	X		X	X	X	1 - 5 - 7 - 8 - 9			
E8 Reducir los plazos y costos para trámites administrativos.	X	X	X	X			1 - 2 - 3 - 4 - 6 - 7 - 9			
E9 Creación de círculos de calidad en los sectores de agroindustria, turismo y administración; y generación de benchmarking en la industria.	X	X	X	X	X	X	1 - 2 - 3 - 5 - 6 - 8			
E10 Potenciar los servicios básicos: Salud, educación, transporte y seguridad.	X	X		X	X	X	1 - 3 - 5			
E13 Generar una sociedad vinculada que lidere el desarrollo de la región.	X	X	X	X	X	X	1 - 2 - 4 - 5 - 6			
E16 Ordenar el crecimiento de las ciudades mediante planes directores.	X	X		X	X	X	1 - 2 - 3 - 5 - 7 - 8 - 9.			
E17 Consolidar la cadena productiva para la industria agroexportadora y turística.	X	X			X	X	1 - 2 - 4 - 9			
<b>Misión</b> La misión del gobierno regional es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para desarrollar el crecimiento sostenido de la región, incrementar el turismo, la agro exportación y el cuidado de los recursos naturales; potenciar el capital humano a través de la educación productiva, fomentando la estabilidad jurídica, garantizando la inversión privada y mejorando la infraestructura básica.										
<b>Valores</b>						1. Honestidad 2. Laboriosidad 3. Responsabilidad social y ecológica 4. Sostenibilidad 5. Emprendimiento.				
<b>Código de Ética</b>						1. Mantener un fuerte compromiso con el desarrollo de la región 2. Promover la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas 3. Ofrecer productos y servicios de calidad 4. Respetar el Cumplimiento de ley e institucionalidad 5. Mantener relaciones honestas con grupos de interés 6. Cultura de cuidado del medio ambiente 7. Administración justa de los recursos 8. Promover la participación ciudadana.				
TABLERO CONTROL						TABLERO CONTROL				
FINANCIERO	OCP1.1. El crecimiento del en agricultura crecerá en S/310 millones cada dos años OCP1.2. El crecimiento del PBI en manufactura crecerá S/300 millones cada dos años OCP1.3. El crecimiento del PBI en comercio crecerá de S/230 millones cada dos años OCP1.4. El crecimiento del en servicios crecerá de S/514 millones cada dos años OCP1.5. El crecimiento del PBI en construcción crecerá de S/112 millones cada dos años.						1.- Nuevos Soles: OCP1.1 2.- Dólares: OCP1.2. 3.- Nuevos Soles/Persona: OCP1.3. 4.- Toneladas Métricas/Hectárea: OCP1.4. 5.- Número de Personas: OCP2.1. y OCP2.2. 6.- Número de PYMES: OCP2.3. 7.- Número de Personas capacitadas: OCP2.4. 8.- Número de Personas pobres/Población: OCP2.5. 9.- Número de Parques: OCP3.1. 10.- Dólares/Turista: OCP3.2 11.- Número de Comunidades Nativas: OCP3.3. 12.- Número de Festividades: OCP3.4. 13.- Número de camas: OCP3.5. 14.- Número de Convenios: OCP3.6. 15.- Kilómetros: OCP4.1., OCP4.2., OCP4.3. y OCP4.4. 16.- Número de Productos: OCP5.1. 17.- % de la producción con certificación orgánica: OCP5.2. 18.- Número de ferias a la que se asiste: OCP5.3. 19.- Número de Convenios firmados: OCP5.4. y OCP5.4. 20.- Cadena Productiva operativa: OCP5.6. 21.- Número de personas capacitadas: OCP5.7.			
CLIENTES		OCP2.1. La pobreza regional se reducirá 4% cada dos años. OCP2.2. Incrementar la red de agua en 2% anual OCP2.3. Incrementar el acceso a servicios de alcantarillado en 3% anual. OCP2.4. Incrementar red eléctrica en 1% anual OCP2.5. Incrementar estudiantes con educación superior 2% anual OCP2.6. La tasa de analfabetismo se reducirá en 2% cada dos años.	OCP3.2. gasto per cápita del turista, incremente 10% cada año.							
PROCESOS	OCP1.6. El incremento de la productividad será del 15% cada dos años, en los productos agropecuarios de exportación OCP1.7. El incremento áreas de cultivo de prod para la exportación 10% cada dos años, sin aumento de la deforestación.		OCP3.1. En la región se creará un nuevo parque o bosque forestal cada dos años de 10,000 hectáreas. OCP3.3. Lograr que dos nuevas comunidades nativas se hayan integrado al circuito turístico regional, cada año. OCP3.4. Incrementar el calendario turístico regional, con tres nuevas festividades cada año. OCP3.5. Lograr incrementar el número de camas en hoteles de la región, siendo del 15% en cada categoría, cada dos años. OCP3.6. tres convenios con agencias turísticas, cada año. OCP3.8. Crear un gran atractivo turístico cada año.	OCP4.1. Se incrementará la longitud de la red vial departamental asfaltada, en 200 Km por cada dos años. OCP4.2. Mantenimiento red vial departamental asfaltada cada dos años.	OCP5.1. Crear un nuevo producto derivado del café, cacao, y palma aceitera, entre otros, cada año para diversificar productos. OCP5.2. Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 10,000 ha cada año. OCP5.3. Participar en cuatro ferias internacionales cada año. OCP5.6. Mejorar en un 5% la productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios a través de la cadena productiva cada dos años					
APRENDIZAJE	OCP1.8. Pymes Formalizadas se incrementará en 300 cada año. OCP1.9. Personal capacitado en proyectos de agroexportación y productivos se incrementará en 1000, cada dos años.	OCP2.7. estudiantes egresados de institutos técnicos, se incrementará en 350 cada año.	OCP3.7. Capacitar 500 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, cada dos años.			OCP5.4. Tres nuevos convenios con universidades, ONG e institutos para tecnificación agro, cada año. OCP5.5. Dos nuevos convenios con laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna, cada año.				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>										
PLANES ORGANIZACIONALES										
Planes Operativos Plan de Operaciones y Producción Plan de marketing Plan de Finanzas Plan de Investigación y Desarrollo Plan de Recursos Humanos										

## Referencias

- Avalos, J. (2006). Debilidades de la ciencia y tecnología en el Perú. Curso internacional: tecnologías de la información, comunicación para la sociedad: salud y educación, después de Túnez, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec). Lima, Perú: Autor.
- Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2014, 21 de febrero). Economía mundial y nuestra balanza comercial. *Asbanc Semanal*, 95(4). Recuperado de [http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%2095\\_20140221042801381.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%2095_20140221042801381.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.). *Informe de Coyunturas Estadísticas: San Martín 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/iqitos/san-martin.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013). Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015. Recuperado de [www.bcrp.gob.pe/.../Reporte-Inflacion/2013/junio/reportes-de-inflacion-j](http://www.bcrp.gob.pe/.../Reporte-Inflacion/2013/junio/reportes-de-inflacion-j)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). *Reporte de Inflación 2014. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Sucursal Iquitos. (2014). *San Martín: Síntesis de Actividad Económica 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-san-martin-12-2013.pdf>
- Banco Mundial. (2013). *Perspectivas Económicas Mundiales 2013*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

BCP espera que la economía peruana crezca entre 5% a 5.5% en el 2015. (2015). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-espera-que-economia-crezca-entre-5-55-2015-2108196>

Cámara de Comercio de Lima (CCL), Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial

(IEDEP). (2012). *Crecimiento con Inclusión. Ruta al Primer Mundo: Cuatro*

*Desafíos del Quinquenio 2011-2016* [Documento de Trabajo]. Lima, Perú: Autor.

CENTRUM Católica (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2014*. Lima, Perú.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Romperá). (2009).

*Evolución de las exportaciones peruanas enero 2009*. Recuperado de [www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/830513760rad253B6.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/830513760rad253B6.pdf)

Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario del*

*Acuerdo Nacional*. Lima, Perú: Autor.

Constitución Política del Perú. (1993). Congreso de la República del Perú. Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F.,

México: Pearson.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación. (11a ed.).

México D.F., México: Pearson.

Decreto Supremo 005-2014-EF. Reglamento de la Ley 29230, Ley que impulsa la Inversión

Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Presidencia de la

República del Perú. (2014). Recuperado de

[www.proinversion.gob.pe/.../DECRETOSUPREMON004\\_2014\\_EF/DS](http://www.proinversion.gob.pe/.../DECRETOSUPREMON004_2014_EF/DS)

Delegados de 23 países conocieron desarrollo alternativo en San Martín. (2012). *Radio*

*Programas del Perú (RPP)*. Recuperado de <http://www.rpp.com.pe/2012-11-14->



delegados-de-23-paises-conocieron-desarrollo-alternativo-en-san-martin-  
 noticia\_540387.html

Enseñanza Programada en Ingeniería de Sistemas (Epise). (2007). *Gestión del cambio. Todo lo que necesita saber para Gestionar el Cambio en su Organización*. Barcelona, España: Autor.

Escuela de Gobierno de la Universidad San Martín de Porres (USMP), Observatorio Social. (2013). *Boletín Estadístico Social 2013*. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

Gobierno peruano adquirió satélite valorizado en S/.575 mlls. (2014). *El Comercio*. Recuperado <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/gobierno-peruano-adquirio-satelite-valorizado-s575-mlls-noticia-1724908>

Gobierno Regional de San Martín & Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2009). *Las potencialidades y limitaciones del departamento de San Martín. Zonificación ecológica y económica como base para el ordenamiento territorial*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/Upload/publicacion/PUBL385.pdf>

Gobierno Regional de San Martín. (2008a). *Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2008 - 2015– San Martín*. Recuperado de <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/mapa-corcytec/corcytec-sanmartin/institucionalidad-sanmartin/plan-desarrollo-regional-concertado-sanmartin>

Gobierno Regional de San Martín. (2008b). *Plan Estratégico Sectorial Agrario 2009 – 2015*. Recuperado de [www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/.../doc\\_transparencia13.pdf](http://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/.../doc_transparencia13.pdf)

Gobierno Regional de San Martín. (2011). *Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de San Martín 2011 – 2014*. Recuperado de [www.drctsanmartin.gob.pe/documentos/PEI2011\\_2014.pdf](http://www.drctsanmartin.gob.pe/documentos/PEI2011_2014.pdf)

Gobierno Regional de San Martín. (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021*. Recuperado de  
<http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/mapa-corcytec/corcytec-sanmartin/institucionalidad-sanmartin/plan-desarrollo-regional-concertado-sanmartin>  
<http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

Instituto de Defensa Legal (IDL). (2014). *Seguridad Ciudadana. Informe Anual 2014*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos. Recuperado de  
<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). Sistema de información regional para la toma de decisiones. Recuperado de  
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *San Martín: Compendio estadístico 2010*. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib0973/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0973/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013 [Informe Técnico]. Recuperado de  
[www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú (INEI). (2014b). *11 de junio. Día Mundial de la Población*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

International Institute for Management Development (IMD). (2014). *IMD World Competitiveness Yearbook 2014* [Índice de Competitividad Mundial 2014]. Lausanne, Suiza: IMD World Competitiveness Center.

La pobreza en el Perú bajó a 23.9% en 2013, según el INEI. (2014, 2 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pobreza-peru-bajo-239-durante-2013-noticia-1726749>

Lanzarán fondo por S/.115 mlls. para más obras por impuestos.(2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/lanzaran-fondo-s115-mlls-mas-obras-impuestos-noticia-1791250>

Ley 24650. Ley de Bases de la Regionalización. (2002). Congreso de la República del Perú.

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

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_legislacion.php?idSector=20&idLegislacion=8561](http://www.minem.gob.pe/_legislacion.php?idSector=20&idLegislacion=8561)

Ley 29230. Aprueban el reglamento de la ley 29230, ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado. Congreso de la República del Perú. (2008). Recuperado de [www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/.../Ley-29230.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/.../Ley-29230.pdf)

Ley 30264. Ley que establece medidas para promover el crecimiento económico. Congreso de la República del Perú. (2014). Recuperado de [www.pwc.com/es\\_PE/PE/tax-and-legal.../edicion-2014-11-08.pdf](http://www.pwc.com/es_PE/PE/tax-and-legal.../edicion-2014-11-08.pdf)

Macro Región Oriente recibió más de S/. 1,700 millones por canon. (2014). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-orient-recibio-mas-s-1700-millones-canon-2106575>

Macroconsult. (2015). *Informe de Macroconsult sobre el tema laboral*. Recuperado de

<http://www.lampadia.com/archivos/MACROCONSULT.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2008). *Plan Estratégico Regional*

*Exportador (PERX) Región San Martín*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_sanmartin/pdfs/PERX\\_San\\_Martin.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_sanmartin/pdfs/PERX_San_Martin.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). Encuesta Mensual de

Establecimientos de Hospedaje 2012 [Base de Datos]. Recuperado el 20 de febrero de 2015 de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Educación del Perú (Minedu). (s.f.). *Estadística de Calidad Educativa 2014*.

Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de

<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=33877a73e16a6548e5c35d2389fa>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2010). *Marco Macroeconómico Multianual*

*2011-2013*. Recuperado de

[www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Convocatoria Foniprel 2015-1 para el*

*financiamiento y cofinanciamiento de proyectos de inversión pública con participación del sector privado*. Recuperado de

<http://www.obrasporimpuestos.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/>

1/file/Evento%20Foniprel%20OXI%2008\_06\_15/3%20FONIPREL%2008\_06\_15.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF). (2014). Estado Situacional de los Convenios 2008 al 2014 [Base de Datos]. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1592&Itemid=100674&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1592&Itemid=100674&lang=es)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE) & Ernst & Young (EY). (2015). *Guía para la Inversión Minera en el Perú 2015/2016*. Recuperado de <http://www.miningpress.com.pe/documento/1087/ey-guia-para-atraer-la-inversion-minera-2015-2016-en-peru>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú (MTC), Viceministerio de Transportes, Provías Nacional. (2012). *Intervenciones de la Red Vial Nacional*. Presentación por R. Torres Trujillo, Lima, Perú.

Ministerio del Ambiente del Perú (Minam), Vice Ministerio de Gestión Ambiental. (2012). *Cuarto Informe Nacional de Residuos Sólidos Municipales y No Municipales. Gestión 2010 - 2011*. Recuperado de <http://www.redrrss.pe/material/20130104110940.pdf>

Perea, H. (2015, 12 de febrero). *Situación Perú: Primer Trimestre 2015*. Presentación desarrollada por BBVA Research, slide 22. Recuperado de <http://www.slideshare.net/BBVAResearch/presentacin-situacin-per-primer-trimestre-2015>

Perú bajó del puesto 43 al 50 en Ranking de Competitividad Mundial 2014. (2014, 21 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

Perucámaras: Macro Región Oriente ejecutó el 81% de presupuesto para obras de infraestructura. (2015). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-oriente-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>

Piscoya, L. (s.f.) *Evaluación de la crisis de los agricultores en el Perú*. Recuperado de [www.idepe.org/pdf/arti\\_piscoya\\_evaluacion.pdf](http://www.idepe.org/pdf/arti_piscoya_evaluacion.pdf)

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (PCM). (2014). *Plan de Desarrollo de Capacidades para el período 2014-2018*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/temas/plan-nacional-fortalecimiento-competencias-gestion>

Proyecciones del crecimiento económico. (2012, 23 de noviembre). *La República*.

Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/sites/default/files/imagen/2012/11/23/infografia-info.jpg>

Resolución Ministerial 225-2010–MINAM. Aprobación del Plan de Estándares de Calidad Ambiental (ECA) y Límites Máximos Permisibles (LMP). Ministerio del Ambiente (2011). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/resolucion-ministerial-n-225-2010-minam/>

Segrelles, J.A. (2013). La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: Una contradicción insuperable. *Revista Nera*, 13(11). México, D.F., México: Praxis.

Superintendencia de Administración Tributaria del Perú (SUNAT). *Nota de Prensa 139-2014. Informe Mensual de Comercio Exterior Enero- Abril 2014*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/lima/2014.html>

The Fraser Institute. (2014). *Economic Freedom of the World: 2014 Annual Report* [Libertad Económica del Mundo: Reporte Anual 2014]. Recuperado de <http://www.freetheworld.com/release.html>

Vargas, P. (2009). *El Cambio Climático y sus Efectos en el Perú*. Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú.

